

# Event Builder: eventos para emprendedores

Nombre del estudiante: Judith López Carrión

Nombre de la tutora: Luz Fernández

20/06/2018

## **EXECUTIVE SUMMARY**

This project is based on the creation of Event Builder, a new event organizer for entrepreneurs encouraging and incorporating innovation through new methodologies, themes, venue and other elements, thus achieving a more informal and dynamic. In the first years of Event Builder, 3 different events are offered: Turemprende, for students of tourism; Cook your Business, for gastronomic entrepreneurs; and Talent Room Escape, a new methodology for hiring personnel for human resources companies. Each of them has been tested through interviews and surveys. The investment needed to carry out this project is € 50,000 the first year (the founding partners will contribute 100% of this investment) and an investment of € 20,000 plus the second year will be necessary to cover the expenses of that year and the losses of the previous year and to maintain the positive treasury. For this investment you will request a loan or a new partner will be incorporated. According to the feasibility analysis prepared, positive results are obtained from the second year and the distribution of dividends from the fourth year is allowed. It is considered a viable long-term project, despite its complexity and initial difficulties.

## **RESUM EXECUTIU**

Aquest projecte es basa en la creació d'Event Builder, una nova organitzadora d'esdeveniments per a emprenedors fomentant i incorporant la innovació mitjançant noves metodologies, temàtiques, venue i altres elements, aconseguint així un aire més informal i dinàmic. En els primers anys d'Event Builder s'ofereixen 3 esdeveniments diferents: Turemprende, per a estudiants de turisme; Cook your Business, per a emprenedors gastronòmics; i Talent Room Escape, una nova metodologia de contractació de personal per a empreses de recursos humans. S'han testejat cada un d'ells mitjançant entrevistes i enquestes. La inversió necessària per dur a terme aquest projecte és de 50.000 € el primer any, aportada pel socis fundadors, i una inversió de 20.000 € més el segon any per fer front a les despeses d'aquest any i a les pèrdues de l'any anterior i per mantenir la tresoreria positiva. Per a aquesta inversió es demanarà un préstec o s'incorporarà un nou soci. Segons l'anàlisi de viabilitat elaborat, s'obtenen resultats positius a partir del segon any i es permet el repartiment de dividends a partir del quart any. Es considera un projecte viable a llarg termini, malgrat la seva complexitat i dificultats inicials.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Este proyecto se basa en la creación de Event Builder, una nueva organizadora de eventos para emprendedores fomentando e incorporando la innovación mediante nuevas metodologías, temáticas, venue y otros elementos, consiguiendo así un aire más informal y dinámico. En los primeros años de Event Builder se ofrecen 3 eventos distintos: Turemprende, para estudiantes de turismo; Cook your Business, para emprendedores gastronómicos; y Talent Room Escape, una nueva metodología de contratación de personal para empresas de recursos humanos. Se han testeado cada uno de ellos mediante entrevistas y encuestas. La inversión necesaria para llevar a cabo este proyecto es de 50.000€ el primer año, que será aportada por los socios fundadores, y una inversión de 20.000€ más el segundo año para hacer frente a los gastos de ese año y a las pérdidas del año anterior y para mantener la tesorería positiva. Para esta inversión se pedirá un préstamo o se incorporará un nuevo socio. Según el análisis de viabilidad elaborado, se obtienen resultados positivos a partir del segundo año y se permite el reparto de dividendos a partir del cuarto año. Se considera un proyecto viable a largo plazo, a pesar de su complejidad y dificultades iniciales.

## ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	9
1.1	Justificación de la idea de negocio	9
1.1	Motivaciones personales	10
1.2	El equipo emprendedor	11
1.3	El ecosistema emprendedor de Barcelona	12
2	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....	16
2.1	Características	17
2.1.1	<i>Eventos para inversores y emprendedores</i>	17
2.1.2	<i>Eventos para empresas y talento</i>	17
2.1.3	<i>Eventos para estudiantes emprendedores</i>	18
2.2	Propuesta de valor	18
3	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....	20
3.1	Descripción de la competencia	20
3.2	Comparación con la competencia	22
3.3	Cuota de mercado	24
3.3.1	<i>Cuota de mercado para la tipología de ferias y congresos</i>	24
3.3.2	<i>Cuota de mercado para la tipología concursos y programas</i>	25
4	CLIENTES.....	26
4.1	Cliente 1: emprendedores	26
4.1.1	<i>Datos demográficos</i>	26
4.1.2	<i>Datos geográficos</i>	26
4.1.3	<i>Datos sobre estilo de vida</i>	26
4.1.4	<i>Datos psicográficos</i>	27
4.2	Cliente 2: estudiantes	28
4.2.1	<i>Datos demográficos</i>	28

4.2.2	<i>Datos geográficos</i>	29
4.2.3	<i>Datos de estilo de vida</i>	29
4.2.4	<i>Datos psicográficos</i>	29
4.3	Cliente 3: inversores business angels	31
4.3.1	<i>Datos demográficos</i>	31
4.3.2	<i>Datos geográficos</i>	31
4.3.3	<i>Datos de estilo de vida</i>	31
4.3.4	<i>Datos psicográficos</i>	31
4.4	Cuantificación del público objetivo: cuota de clientes	32
4.4.1	<i>Cuantificación cliente 1: emprendedores</i>	32
4.4.2	<i>Cuantificación del cliente 2: estudiantes emprendedores</i>	33
4.4.3	<i>Cuantificación del cliente 3: inversores business angels</i>	34
5	MODELO DE NEGOCIO: OBTENCIÓN DE INGRESOS Y PROCESO DE COMPRA.....	35
6.	PLAN DE MÁRQUETING .....	37
6.1	Portafolio de productos	37
6.1.1	<i>TurEmprende</i>	37
6.1.2	<i>Cook your business</i>	43
6.1.3	<i>Talent Room Escape</i>	49
6.2	Plan de comunicación	53
6.2.1	<i>Pre venta</i>	53
6.2.2	<i>Durante</i>	57
6.2.3	<i>Post venta</i>	57
6.3	Previsión de los canales de distribución	58
6.4	Política de precios y previsión de ventas	60
6.4.1	<i>TurEmprende</i>	60
6.4.2	<i>Cook your business</i>	61

6.4.3 <i>Talent Room Escape</i>	64
6.4.4 <i>Previsión de ventas total anual</i>	65
6.5 Análisis de las 4c's mediante las 4p's	66
6.5.1 <i>Consumidor</i>	66
6.5.2 <i>Comunicación</i>	66
6.5.3 <i>Conveniencia</i>	67
6.5.4 <i>Coste</i>	67
7. PLAN DE OPERACIONES .....	69
7.1 Flujo de operaciones	69
7.1.1 <i>TurEmprende</i>	69
7.1.2 <i>Cook your Business</i>	73
7.1.3 <i>Talent Room Escape</i>	77
7.2 Plan tecnológico	79
7.3 Temporalización del proceso de producción	81
7.4 Plan de contingencias	82
7.4.1 <i>TurEmprende y Cook your Business</i>	82
7.4.2 <i>Talent Room Escape</i>	85
7.4 Recursos clave	86
7.4.1 <i>TurEmprende</i>	86
7.6.2 <i>Cook your business</i>	90
7.6.3 <i>Talent Room Escape</i>	94
7.7 Presupuesto de producción y venta unitaria	95
7.7.1 <i>TurEmprende</i>	96
7.7.2 <i>Cook your Business</i>	97
7.7.3 <i>Talent Room Escape</i>	99
8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....	100
8.1 Identificación de los puestos de trabajo y sus funciones	100

8.2 Definición de los puestos de trabajo	102
8.2.2 Definición de las tareas clave	102
8.2.3 Definición de las competencias técnicas y personales clave	106
8.2.3 Temporalización de los puestos de trabajo	107
8.2.4 Plan de formación	108
8.3 Política retributiva	108
8.4 Presupuesto total de recursos humanos	109
9. PLAN JURÍDICO-FISCAL .....	110
9.1 Forma jurídica	110
9.2 Proveedores de servicios de asesoramiento jurídico, fiscal y contable-laboral.	111
9.3 Pacto de socios	111
9.4 Trámites para la creación de la empresa	112
9.5 Normativa	113
10. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO .....	116
10.1 Inversión y financiación	116
10.2 Previsión de gastos e ingresos	117
10.2.1 Escenario realista	118
10.2.2 Escenario optimista	126
10.2.3 Escenario pesimista	131
10.3 Plan de tesorería	134
10.4 Viabilidad del proyecto y conclusiones.....	142
11. CONCLUSIÓN GLOBAL DEL PROYECTO .....	145
WEBGRAFIA .....	147
ANEXO 1: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....	151
ANEXO 2: ENTREVISTA BUSINESS ANGEL NETWORK CATALUNYA .....	152

ANEXO 3: COMPETENCIA DE COOK YOUR BUSINESS .....	154
ANEXO 4: ENTREVISTA A EATABLE ADVENTURES.....	157
ANEXO 5: RESULTADO PREVISIONAL DE LAS ENCUESTAS	161
ANEXO 6: PREVISIÓN DEL CALENDARIO ANUAL DEL ESCENARIO REALISTA.	165
ANEXO 7: TESORERÍA COMPLETA .....	166

## 1 INTRODUCCIÓN

### 1.1 Justificación de la idea de negocio

El nivel de actividad emprendedora en España durante el 2016 alcanzó, según el índice de Actividad Emprendedora Total (*Total entrepreneurial Activity, TEA*)<sup>1</sup>, una participación del 5,2% de la población de 18 a 64 años. Este índice ha ido en aumento desde 2011, de manera que el número de emprendedores en España ha incrementado desde los inicios de la crisis económica. Sin embargo, este porcentaje sigue estando por debajo de los obtenidos en otros países de la EU-28. Esto se debe a que la percepción de existencia de oportunidades para emprender que tiene la población española es bastante baja. Si a esto le sumamos el miedo al fracaso (en torno al 45% de la población española)<sup>2</sup>, se convierte en un grave obstáculo a la hora de emprender nuevos negocios. Por este motivo, es importante ofrecer a la población herramientas y medios que les ayuden a llevar a cabo sus proyectos.

Cataluña se encuentra entre las comunidades con mayor porcentaje de personas involucradas en actividades emprendedoras (3,2%), según TEA, por detrás de la Comunidad Valenciana (3,9%) y la Comunidad de Madrid (3,5%).

Además, Barcelona es considerada foco emprendedor por el entorno, infraestructuras, instituciones y cultura emprendedora que dan impulso a las nuevas iniciativas empresariales. Barcelona ha estado reconocida como Hub de emprendimiento, 1ª Smart City del mundo, 3ª ciudad del mundo en número de congresos internacionales, 4ª ciudad de Europa para inversión en start-ups, con un total de 39 fondos de capital riesgo, capital mundial del móvil y capital europea de la innovación.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Fuente: Global Entrepreneurship Monitor. Disponible en < <http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2015/03/InformeGEM2016-1.pdf> > [Consulta: 25/11/2017]

<sup>2</sup> Fuente: Global Entrepreneurship Monitor. Disponible en < <http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2015/03/InformeGEM2016-1.pdf> > [Consulta: 25/11/2017]

<sup>3</sup> Fabregá, M. B. (2016). Entrepreneurship and business survival in times of crisis: The case of Barcelona. *Intangible Capital*, 12 (1), 95-120.

## 1.1 Motivaciones personales

Describirme a mí misma es algo que siempre me ha resultado complicado y subjetivo, por ello he preferido que lo haga la gente que más me conoce. Trabajadora, humilde y paciente, tímida y sensible, lectora y escritora insaciable, amante de la naturaleza y los viajes, de la música, pero sobretodo, soñadora y constante. Así es como me definen.

Actualmente estoy finalizando mi grado universitario de Administración y Gestión de la Innovación y Turismo y Gestión del Ocio. En 2016 realicé las prácticas de ADE en el departamento de back office de Würth España, una multinacional alemana que se dedica a la elaboración y distribución de herramientas y productos para el mantenimiento de maquinaria, que me ayudaron a obtener una visión más concreta de la parte financiera de una gran empresa.

Recientemente he finalizado las prácticas de turismo en el departamento de conferencias, eventos y grupos del hotel Hilton Diagonal Mar de Barcelona, lo que me ha aportado una gran experiencia en la organización de eventos, especialmente aquellos relacionados con los negocios, y que el hotel está bastante especializado en este segmento. Gracias a esta experiencia, he podido descubrir que el mundo de la organización de eventos es algo que realmente me gusta y que disfruto haciendo.

Des del 5 de octubre de 2017, colaboro con el departamento de recursos humanos y secretaria general del TecnoCampus gracias a una beca de colaboración. Mi tarea principal es encargarme de la organización de los cursos de formación interna para el profesorado y trabajadores internos, por lo que mi experiencia como organizadora sigue en aumento.

Por ello, gracias a mi experiencia y pasión por este sector, decidí realizar este proyecto sobre la creación de una empresa organizadora de eventos. Sin embargo, cabe decir que mi idea inicial no fue destinarlo a emprendedores, sino que quería centrarme en la planificación de bodas y similares. No fue hasta que contacte con mi tutora que decidimos enfocarnos en el otro segmento, ya que ofrece más profundidad y oportunidades que el otro.

Mi ambición, mi facilidad para adaptarme a los cambios y mi gran capacidad de aprendizaje son los que finalmente me hicieron decidir realizar este proyecto y montar

este negocio. Además, ¿hay algo mejor que llevar a cabo un proyecto que te gusta y con el que además puedes ayudar a otras personas a que hagan lo mismo con el suyo?

Sin embargo, aunque considero que soy una persona constante, muy minuciosa y que pone mucho empeño en todo lo que hace, puedo pasar de estar sumamente motivada a totalmente devastada en cuestión de segundos. Mi negatividad muchas veces eclipsa mi parte soñadora y ambiciosa. Por suerte, mi equipo es todo lo contrario y sabrá devolverme al camino correcto. Si bien cierto que habrá muchas cosas que no sepamos hacer, nuestra ilusión por trabajar juntos y la amistad que nos une desde hace muchos años nos ayudará a mejorar como equipo y a apoyarnos los unos en los otros.

Por último, me gustaría especificar que en este proyecto están implícitas las dos partes de mi doble titulación. Por un lado, la creación de la propia empresa, así como toda la parte financiera y jurídica que haría referencia a la parte de ADE, y por otro lado, la organización de tres eventos reales como ejemplo de servicios ofrecidos, que se centra en la parte más de ocio y turismo.

## 1.2 El equipo emprendedor

Ilustración 1 - Equipo emprendedor



Se observa en la foto a todos los miembros del equipo disfrutando de uno de sus mayores hobbies, las excursiones por la montaña. De izquierda a derecha encontramos a: Lara García, Carol Marmol, Judith López (yo) y Daniel Rivas.

Nos conocemos desde primaria y siempre hemos soñado con trabajar los cuatro juntos en algo que nos guste. Esto hace que nuestro nivel de complicidad y confianza sea muy elevado. Además, cada uno tiene unos conocimientos y aptitudes personales diferentes que pueden aportar mucho a la empresa.

Carol es estudiante de publicidad y relaciones públicas en la Universidad Autónoma de Barcelona, por lo que podrá encargarse de la parte de marketing y relaciones públicas de la empresa. Como aptitudes destaca, sobre todo, su creatividad. Por ello, también puede aportar mucho a la parte de ideación de la idea o evento. Es, además, muy trabajadora y perfeccionista (a veces demasiado incluso).

Danny estudia traducción e interpretación en la Universidad Pompeu Fabra y tiene un grado superior en turismo, ocio y protocolo, por lo que se encargará, conmigo, de la parte de planificación del evento, contacto con proveedores, etc. Algo que puede sernos de utilidad es que los dos hablamos también inglés y alemán. Danny es, sin duda, el más optimista y sociable del equipo, lo que es de mucha ayuda en el trato con clientes y proveedores y compensa, además, mi timidez.

Finalmente, Lara estudia diseño en la escuela La Massana. Sus tareas serán todas las relacionadas con la decoración y ambientación del lugar. De sus aptitudes destaca, sobretodo, su capacidad para trabajar bajo presión y su capacidad de respuesta frente a inconvenientes.

Además del equipo emprendedor, se contratará a becarios de colaboración o en prácticas para dar soporte en ciertas funciones. Se podrán conocer con mayor detalle el proceso de contratación y todas las funciones de los empleados en el plan de recursos humanos explicado más adelante.

### **1.3 El ecosistema emprendedor de Barcelona**

Para comprender mejor el sector y el entorno del negocio y los agentes e instituciones que intervienen, a continuación, se realiza una breve explicación sobre el ecosistema

emprendedor en Barcelona siguiendo el canvas model desarrollado por Barcelona Founder Institute<sup>4</sup>.

El proceso emprendedor se divide en 3 fases: ideación, lanzamiento y crecimiento.

La primera fase, ideación, consiste en la creación de ideas para llevar a cabo un proyecto emprendedor. La obtención de buenas ideas requiere unos elementos esenciales como son la inspiración, la educación y la validación de estas. Para fomentar la inspiración, se pueden encontrar algunos medios digitales (blogs, páginas web, etc.), como pueden ser Barcelona Loves Entrepreneurs, Eureka Experts o Technova Barcelona Blog, en los que se pueden consultar diversos post sobre la generación de ideas o consejos para ello. Además, se celebran diversos eventos con la misma finalidad entre los que se pueden encontrar, por ejemplo, Barcelona Entrepreneurship Meetup, Start2Bee Business o SiliconGracia.

El segundo paso de esta fase es la educación y la práctica que son esenciales para la obtención de un feedback, de cierta experiencia y de los conocimientos necesarios para el emprendimiento. Existen algunos eventos que se realizan con este fin más educativo. Algunos ejemplos son: Agile Barcelona, Startup Grind Barcelona o Tetuan Valley Startup School.

Finalmente, el último paso es la validación de las ideas generadas para comprobar si son suficientemente buenas y, en caso de que lo sean, para empezar a desarrollar el proyecto en base a estas. Para obtener esta validación, se celebran algunos eventos tipo incubadoras en los que se ayuda a definir la idea final para poder iniciar el lanzamiento del negocio (Angelhack Hackathon, Global Urban Datafest, etc.). En esta fase también es muy importante que ya se defina el equipo emprendedor, por este motivo, hay algunos eventos y redes que ayudan a encontrar socios o compañeros para desarrollar el proyecto. Algunos de estos son CollabFinder o Founder2be.

La segunda fase del proceso emprendedor es el lanzamiento. Dentro de esta fase también se diferencian tres etapas. La primera de ellas es el inicio, en la cual es muy importante el asesoramiento. Por este motivo, hay muchas instituciones que ofrecen

---

<sup>4</sup> Fuente: Barcelona Founder Institute. Disponible en < [https://fi.co/barcelona\\_canvas](https://fi.co/barcelona_canvas) > [Consulta: 20/12/2017]

ayuda para poder iniciar el negocio, ya sean bancos como el BBVA o La Caixa, u otras como Abogalo, LexTic o Across Legal. Además, en este primer paso también intervienen algunas empresas que se dedican al alquiler de espacios de oficina en los cuales los emprendedores pueden ir a trabajar en sus proyectos, ya que muchos de ellos no tienen un espacio físico propio para poder hacerlo. Actualmente destacan, sobretodo, los espacios de coworking como 021Coworking, Felisa Cowork o Garden Coworking.

El segundo paso es el desarrollo del proyecto. Para este desarrollo existen diversos programas que ofrecen ayuda y asesoramiento para la creación de futuras empresas, como son el programa 1 día 1 empresa, Einnova o Adase Grup. Sin embargo, son las incubadoras la que tienen un papel fundamental en esta etapa del proceso, ya que proporcionan a los emprendedores todas las herramientas necesarias para el desarrollo de la empresa. Algunas de estas incubadoras son: Atresmedia Hub Factory, Glòries Business Incubator y Kick Incubator.

El tercer y último pase es el lanzamiento de la empresa. En esta etapa intervienen, principalmente, las aceleradoras de empresas que se dedican a impulsar startups para su salida al mercado. Son conocidas, sobretodo, la BStartup o Impact Accelerator. También existen algunos programas y concursos, como el Betapitch o Demo Day Mobile Barcelona, en los que los emprendedores realizan *demos* o *pitchs* de su negocio.

Finalmente, en la última fase del proceso, el crecimiento de la empresa, es importante la obtención de reconocimiento, financiación y la expansión. Para conseguir reconocimiento en el mercado y entre inversores, se recomienda la participación en eventos en los que participan redes de inversores como pueden ser el Barcelona Business Networking, 4YFM Events o Challengers Barcelona. Además, también es relevante la publicidad en los medios más utilizados en el sector, como son los diarios 20 Minutos, El economista o Emprendedores, u otros medios como TV3.

Para la financiación, es importante conocer las redes de inversores existentes. Existen, principalmente, 2 tipos. Por un lado, los business angels (inversores individuales), entre los que destacan algunos como Albert Armengol o Joel Verges, y por otro lado, los Venture Capital (asociaciones de inversores), entre los que se encuentran 101 Startups o Flint Capital.

También intervienen en esta fase las empresas que se encargan de ayudar a las startup a expandirse en el mercado. Algunas de estas empresas son: Barcelona Business Landing, PwC o Indra Business Consulting.

Para acabar de definir el ecosistema, cabe destacar la intervención del gobierno con algunas instituciones como iBarcelona o Barcelona Activa, y las universidades con la aportación de talento y formación de emprendimiento.

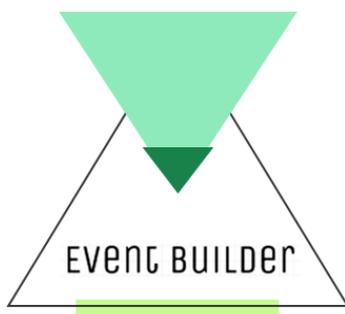
## 2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Una vez explicado el equipo y las motivaciones personales, es el momento de proceder con la explicación de la propuesta de valor proporcionada a los clientes siempre comparándola con la competencia.

La idea de negocio propuesta en este TFG es la organización de eventos especializados en temas de emprendimiento en Barcelona. La finalidad de estos eventos es el desarrollo de nuevos proyectos emprendedores, encontrar inversores para estos, ofrecer conocimientos para la creación de nuevas empresas, etc. Este tipo de eventos, como se ha podido comprobar en el punto anterior, son bastante comunes actualmente. Sin embargo, la mayoría sigue un modelo y metodología muy tradicional y común que no aporta valor innovador. Por este motivo, y como se verá más detallado en el próximo apartado, Event Builder propone incorporar el concepto pop up y diferenciarse de la competencia mediante la incorporación metodologías distintas y más dinámicas.

El nombre escogido para la empresa es Event Builder y, a continuación, se presenta el logo de esta:

*Ilustración 2 - Logotipo de la empresa*



Fuente: elaboración propia

## 2.1 Características

Los eventos organizados, al menos durante los primeros años, se dividirán en 3 líneas de productos que se detallan a continuación y que son: encuentros entre inversores y emprendedores y entre empresas y talento, y eventos para estudiantes emprendedores. De esta manera, se intenta diversificar la oferta enfocándose a diferentes segmentos.

### 2.1.1 *Eventos para inversores y emprendedores*

Uno de los principales problemas con los que se encuentran los emprendedores es la falta de financiación y la dificultad de encontrar tanto inversores como socios o colaboradores. Por ello, mediante estos eventos, se facilita el encuentro entre emprendedores que quieren llevar a cabo un proyecto concreto e inversores que buscan proyectos viables.

Este acontecimiento se puede celebrar de dos maneras distintas. La primera opción que está destinada a inversores que no tienen en mente ningún sector en concreto en el cual invertir, con lo cual asistirán emprendedores con proyectos que pueden tratar sobre temas totalmente distintos. En cambio, la segunda opción es más concreta y específica, ya que el evento estará especializado en una rama en concreto como podría ser, por ejemplo, el sector médico. En este caso, solo asistirían emprendedores con proyectos relacionados con el tema en particular e inversores que quieran invertir en ese sector en concreto.

La tipología del evento puede variar según el caso, es decir, puede realizarse como un speed meeting, un evento tradicional tipo feria o algo completamente distinto.

### 2.1.2 *Eventos para empresas y talento*

Con el fin de no centrarse únicamente en emprendedores que quieren iniciar un negocio, se organizarán también eventos destinados a la búsqueda de empleo. Este tipo de evento tiene una finalidad concreta: la incorporación de una o varias personas a la plantilla de la empresa, ya sea de manera temporal o indefinida o como becario o plantilla fija. Las empresas pueden ser startups que acaban de iniciar su negocio o empresas ya consolidadas en el mercado que quieren realizar un nuevo proyecto.

Pueden producirse dos sucesos: que sea solamente una empresa la que demande la organización del evento o que se celebre una feria con la participación de diversas

empresas. En el primer caso, podría tratarse de una empresa que decide llevar a cabo una nueva línea de negocio o quiere desarrollar una nueva idea y busca trabajadores para ello o simplemente ideas para ese proyecto. Mediante este evento se intenta evitar el modelo tradicional para encontrar trabajadores basado en la realización de entrevistas en las que los aspirantes contestan preguntas y explican brevemente su currículum vitae, y se aplica una metodología más dinámica como puede ser la realización de pruebas o actividades como concursos.

En el segundo caso, se sigue la misma línea que, por ejemplo, la Fira de l'Ensenyament. Es decir, participan diversas empresas que se dan a conocer entre el talento que asiste a la feria.

### *2.1.3 Eventos para estudiantes emprendedores*

Son muchos los estudiantes que tienen ideas de negocio innovadoras que quieren llevar a cabo o que, sin tener ninguna propuesta concreta, quieren desarrollar un proyecto o montar un negocio. Sin embargo, muchos de ellos no se ven lo suficientemente capacitados para seguir adelante con la idea porque no tienen suficientes recursos o conocimientos.

Por ello, este tipo de eventos ofrece a estos estudiantes la posibilidad de ayudarlos a acabar de definir su idea de negocio y aconsejarlos para que la ejecuten de la manera más viable posible.

## **2.2 Propuesta de valor**

El grado de innovación y la diferenciación de la competencia se consiguen mediante cuatro puntos clave:

1. Venue
2. Metodología
3. Especialización en segmentos concretos
4. Dinamismo

Como se ha comentado anteriormente, uno de los mayores diferenciadores se encuentra en el **lugar en el que se celebraran los eventos**. Se intenta incorporar el concepto *pop-up* que actualmente se aplica, sobre todo, a las tiendas textiles y que se refiere a la apertura de espacios de venta de corta duración. Incorporando este concepto a la organización de eventos, se trataría de adaptar un espacio que no está destinado permanentemente a la celebración de eventos. Podría tratarse, por ejemplo, de una fábrica o, como concepto más innovador, un barco o un tren. En el caso de tener que celebrarlo en un espacio más común debido al aforo, tipología del evento u otras cuestiones, la decoración deberá ser diferente, atractiva y muy innovadora. De esta manera, se huye un poco del espacio tradicional en el que se suelen hacer este tipo de acontecimientos.

Otro elemento diferenciador es la incorporación de nuevas o diferentes **metodologías** en el desarrollo de los eventos. Se intentarán evitar los modelos tradicionales de ferias, congresos, foros, etc. y se aplicarán nuevos funcionamientos basados en pruebas, concursos, actividades, etc. Algunas de estas metodologías podrían ser, por ejemplo, un speed meeting o un concurso con diversas pruebas a modo de gimcana. Esto aporta mucho más dinamismo y una parte más lúdica, de modo que se elimina el formalismo excesivo y fomenta la cercanía entre los asistentes.

Para diferenciar los eventos de Event Builder totalmente de la competencia, se tratará de organizarlos en torno a un **target concreto** y específico al que, todavía, no se haya enfocado ninguna otra organizadora de eventos. Actualmente, como se ha podido comprobar, la mayoría de estos eventos están focalizados en el sector tecnológico. Por ello, es una gran oportunidad dirigirse a otros segmentos menos explotados, y quizás más tradicionales, como pueden ser el gastronómico, textil, etc.

Finalmente, destaca también el **dinamismo** con el que se llevará a cabo, ya que se realizaran retos que pueden desarrollarse durante un viaje, por ejemplo, o actividades de trabajo en equipo y agilidad como podría ser un room escape, etc. Siempre intentando evitar la reproducción de modelos de eventos estáticos que están quedando obsoletos.

### 3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

#### 3.1 Descripción de la competencia

Como se ha podido comprobar en la descripción del ecosistema emprendedor, son muchos los eventos que se destinan a los emprendedores. Esta abundancia de competencia provoca que el grado de diferenciación respecto a estas deba ser suficientemente grande.

Para conseguir esta diferenciación es importante conocer bien la oferta de la competencia. A continuación, se nombran algunos de los principales eventos para emprendedores realizados en Barcelona. La última columna muestra con que línea de producto (explicadas en el punto 2.1) se identifica.

Tabla 1. Competencia: principales eventos en Barcelona

Nombre	Tipología	Nº asistentes	Precio	Público	Línea de producto
Bizbarcelona	Feria	13.900	15	Indiferente	I-S
Startup week	Feria	2.000	90	Indiferente	I-S
IQS Tech Festival	Festival	-	Gratuito	Tecnológico	E
Be-Hub	Espectáculo	-	Gratuito	Indiferente	E
Mobile Weekend	Concurso	34	Gratuito	Ingenieros IT	I-E
Smart city expo	Congreso	18.754	-	Ciudades	I-E
IOT World Congress	Congreso	13.000	-	Tecnológico	I-S
JOBarcelona	Foro	21.048	65 (profesionales)	Indiferente	S-T
Expojove	Feria	7.784	-	Estudiantes	S-T
3 days startup	Foro/programa	40	Gratuito	Estudiantes	E
Pitch Bootcamps	Programa	120	25	Estudiantes	E/ S-T
4YFN Barcelona	Congreso/feria	12.500	180	Tecnológico	I-S

Fuente: elaboración propia

I-S: inversores/startup  
 I-E: inversores/emprendedores  
 E: emprendedores  
 S-T: startup/talento  
 E: estudiantes

Como se puede observar, aparecen eventos de diferente tamaño y tipología. Algunos están destinados a la totalidad de emprendedores y otros especializados, sobretodo, en el sector tecnológico. Respecto a los precios, varían según el tamaño del evento y la duración de estos. Algunos ofrecen entrada gratuita para los visitantes, pero no para los profesionales que quieran asistir.

En el Anexo 1 se estudian estos eventos con mayor profundidad y se puede consultar la propuesta de valor de cada uno de ellos.

A partir del análisis realizado se obtienen la siguiente relación entre el grado de innovación en el formato y metodología empleado y el grado de innovación del venue.

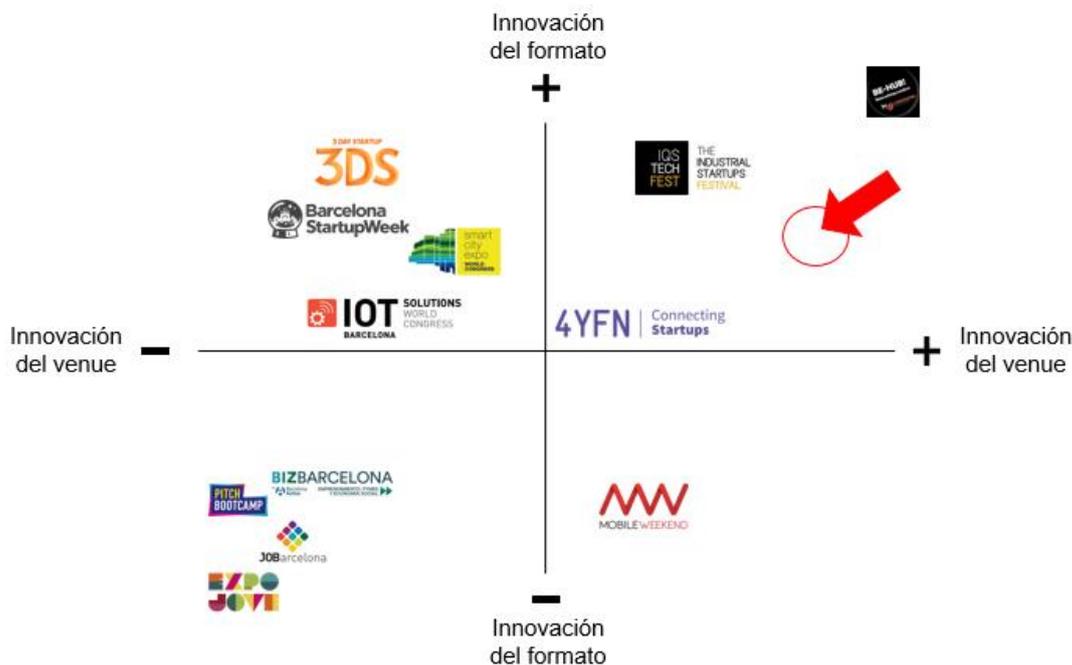
Tabla 2. Puntuación del nivel de innovación de la competencia

<b>Competencia</b>	<b>Nivel de innovación del formato (sobre 10)</b>	<b>Nivel de innovación del venue (sobre 10)</b>
Bizbarcelona	3	3
Startup week	7	3
IQS Tech Festival	8	7
Be-Hub	10	9
Mobile Weekend	6	3
Smart city expo	7	4
IOT World Congress	5	3
JOBarcelona	3	2
Expojove	2	2
3 days startup	7	3
Pitch Bootcamps	3	2
4YFN Barcelona	5	5

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de competencia anterior

Gracias a esta tabla se ha podido elaborar la siguiente matriz de competencia en base a los dos grados de innovación puntuados:

Gráfico 1. Matriz de competencia



Fuente: elaboración propia en base a los datos de la tabla 2.

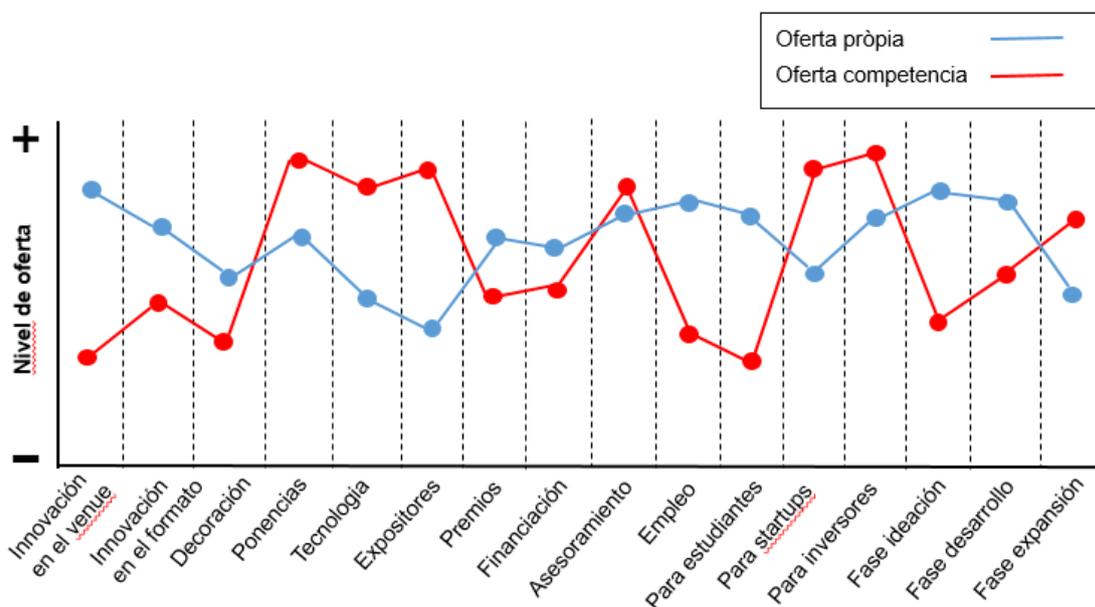
Como se puede observar la competencia tiende a innovar más en la metodología empleada que en el venue o ambientación, utilizando nuevos modelos como puede ser el “20x20” o el “learning by doing”. Pocos eventos destacan por tener un nivel de innovación, tanto del formato como del venue, elevado. La fecha roja indica la posición en la que se encontraría Event Builder, y en esta parte superior derecha solo se encuentran 3 eventos: Be-Hub, IOS Tech Fest y 4FYN Connecting Startups. Todos ellos son eventos que se encuentran dentro de la línea de inversores-emprendedores o startups, por lo que, en esta posición, no se encuentra ningún evento destinado a la captación de talento o a estudiantes emprendedores. Además, todos giran en torno a un mismo sector, el tecnológico.

### 3.2 Comparación con la competencia

Con el fin de comprender mejor la diferenciación respecto a la competencia, se ha analizado el océano azul y rojo del sector mediante la Blue Ocean Strategy.

Para elaborar el gráfico, se han tenido en cuenta algunos de los atributos, servicios y otras características representativas de este tipo de eventos (eje horizontal) y el nivel de oferta (eje vertical).

Gráfico 2. Comparación de la oferta propia y de la competencia



Fuente: elaboración propia a partir de la Blue Ocean Strategy < <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/> > [Consulta: 20/12/2017]

Se puede comprobar que el análisis anterior referente al nivel de innovación coincide con el que aparece en este gráfico, ya que el grado de innovación propio es superior al de la competencia. Sin embargo, la oferta propia de servicios a disposición del cliente, ya sean ponencias, tecnologías o expositores, es inferior. Los servicios que se incrementan son los premios ofrecidos, la financiación y la oferta de empleo.

Respecto a la línea de servicio, se ha analizado anteriormente que la mayoría de eventos están destinados al encuentro entre inversores y emprendedores o startups. Por ello, Event Builder intenta incrementar la oferta para estudiantes, ya que esta mucho menos explotada.

Finalmente, se observa que la competencia se enfoca más en la fase de expansión y, en cambio, este proyecto se destina, mayormente, a las fases de ideación y lanzamiento o desarrollo.

### 3.3 Cuota de mercado

La cuota de mercado se ha calculado en base al número de clientes de la competencia. Se ha diferenciado entre ferias y congresos, y concursos y programas, ya que el número de asistentes es muy distinto según el tipo de evento. También se han excluido aquellos en los que no se han obtenido datos de asistencia.

Tabla 3. Competencia ordenada de mayor a menor número de clientes

Posición	Ferias/ congresos	Nº de asistentes
1	JOBarcelona	21.048
2	Smart city expo	18.754
3	Bizbarcelona	13.900
4	IOT World Congress	13.000
5	4YFN Barcelona	12.500
6	Expojove	7.784
7	Startup week	2.000
<b>TOTAL</b>		<b>88.986</b>
Posición	Concurso/ programa	Nº de asistentes
1	Pitch Bootcamp Barcelona	120
2	3 days startup Barcelona	40
3	Mobile weekend	34
<b>TOTAL</b>		<b>194</b>

Fuente: elaboración propia a partir de los datos analizados en el punto 3.1

#### 3.3.1 Cuota de mercado para la tipología de ferias y congresos

Para el cálculo de la cuota se van a tener en cuenta 2 supuestos: el optimista y el pesimista.

En el caso de la cuota optimista para la primera tipología de eventos, se calcula mediante el número de clientes más elevado. En este caso es JOBarcelona con 21.048 clientes. El resultado se obtiene de la siguiente manera:

Cuota de mercado total optimista:  $21.048/88.986 = 23,65\%$

Respecto al supuesto pesimista, se escoge el número de clientes más bajo, en este caso Startup Week con 2.000 clientes. Se procede al mismo cálculo:

Cuota de mercado total pesimista:  $2.000/88.986 = 2,24\%$

Se considera pues, que la cuota de mercado se encuentra entre el 23,65% y el 2,24%, obteniendo una cuota intermedia de **14,44%**.

### 3.3.2 Cuota de mercado para la tipología concursos y programas

En este caso, la cuota se calcula de igual manera que el anterior. Para la cuota optimista se ha escogido Pitch Bootcamp Barcelona con 120 clientes.

Cuota de mercado total optimista:  $120/194 = 61,84\%$

En el caso de la pesimista se calcula mediante los datos de Mobile Weekend con 34 clientes.

Cuota de mercado total pesimista:  $34/194 = 17,52\%$

**La cuota ronda entre el 61,84% y el 17,52%, con una cuota intermedia de 39,68%.**

Sin embargo, en este caso no se puede considerar que la cuota sea del todo objetiva ya que se ha calculado mediante los datos de únicamente 3 empresas.

## 4 CLIENTES

Para el estudio de los clientes potenciales se han descrito las características demográficas, geográficas, de estilo de vida y psicográficas y, a continuación, se ha definido el buyer persona de ejemplos reales de clientes potenciales.

Se han definido cuatro targets generales: emprendedores, inversores, estudiantes y empresas emprendedoras. Se debe tener en cuenta, que en el caso de eventos especializados en un sector en concreto, esta cuota calculada a continuación será inferior.

### 4.1 Cliente 1: emprendedores

#### 4.1.1 Datos demográficos

El cliente potencial emprendedor son hombres y mujeres de entre 34 y 44 años con un nivel de formación superior o de posgrado.

El nivel de renta mayoritario oscila entre los 10.000 y 30.000 euros al año, por lo que se trata de un nivel económico medio. La situación laboral de la mayoría de los emprendedores es a tiempo completo o parcial.

#### 4.1.2 Datos geográficos

El cliente se encuentra en el área metropolitana de Barcelona, siendo un cliente más urbano. La mayoría de clientes se encontraran en Barcelona, ya que la mayoría de los eventos se celebraran en esa ciudad. El clima al que está acostumbrado este cliente es el mediterráneo.

#### 4.1.3 Datos sobre estilo de vida

La mayoría de los usuarios están casados y tienen hijos. Viven en su propia casa y solo dependen económicamente de su salario.

Dedican su tiempo libre a su familia, a hacer deporte, etc. Les interesan los temas de actualidad económica y política.

Utilizan diariamente las redes sociales como Twitter, Facebook y LinkedIn. Les gusta estar informados de las nuevas tendencias de negocio y de la actualidad empresarial.

#### 4.1.4 Datos psicográficos

Los emprendedores son personas ambiciosas e innovadoras, aunque muchos de ellos tienen miedo al fracaso y aversión al riesgo.

La mayoría de los emprendedores (70,2%) emprende para explotar una oportunidad de negocio y así obtener mayor independencia (42,8%) o incrementar sus ingresos (45%)<sup>5</sup>. El 26% del total emprende motivado por necesidad.

A continuación, se encuentra el *buyer persona* de un potencial cliente:

<b>FICHA DE DATOS DEL CLIENTE: SERGIO RODRIGUEZ</b>	
<b>CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS</b>	
<b>EDAD</b>	40 años
<b>GÉNERO</b>	Masculino
<b>PODER ADQUISITIVO</b>	Medio
<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>	Superior
<b>CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS</b>	
<b>ÁREA</b>	Área metropolitana de Barcelona
<b>DENSIDAD</b>	Urbana
<b>CIUDAD</b>	Badalona
<b>CLIMA</b>	Mediterráneo
<b>CARACTERÍSTICAS DE ESTILO DE VIDA</b>	
<b>INTERESES GENERALES</b>	Deporte, viajar,
<b>INTERESES ESPECÍFICOS</b>	Actualidad empresarial,
<b>PROFESIÓN</b>	Responsable mantenimiento en Europastry
<b>¿A QUE DEDICA SU TIEMPO LIBRE?</b>	Familia, amigos, redes sociales
<b>CARACTERÍSTICAS PSICOGRÁFICAS</b>	
<b>¿ES UNA PERSONA AMBICIOSA?</b>	Sí
<b>¿ES UNA PERSONA INQUIETA?</b>	Sí
<b>¿POR QUÉ QUIERE EMPRENDER?</b>	Oportunidad: local libre en buena zona
<b>¿QUÉ OBSTACULOS SE ENCUENTRA?</b>	No sabe qué pasos debe seguir
	Teme que le pueda ir mal
<b>¿TIENE CONOCIMIENTOS DE EMPRESA?</b>	No
<b>¿NECESITA INVERSIÓN DE TERCEROS?</b>	Cree que no
<b>¿LE GUSTA ENFRENTARSE A NUEVOS RETOS?</b>	Sí



<sup>5</sup> Fuente: Global Entrepreneurship Member. Disponible en < <http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2015/03/InformeGEM2016-1.pdf> > [Consulta: 17/12/2017]

<b>¿HA ASISTIDO ALGUNA VEZ A EVENTOS PARA EMPRENDEDORES?</b>	No
--	----

Este cliente puede encontrarse en la primera fase, que se trataría del analizado anteriormente, o en un fase más avanzada en la que ya no se trata de un emprendedor como persona física, sino de una startup. En este caso, se presenta la siguiente ficha de cliente:

<b>FICHA DE DATOS DEL CLIENTE: SKYLIFE ENGINEERING</b>	
<b>CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS</b>	
<b>SECTOR</b>	Aeronáutico
<b>INGRESOS</b>	Indefinido
<b>Nº DE TRABAJADORES</b>	15
<b>CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS</b>	
<b>ÁREA</b>	Cataluña
<b>DENSIDAD</b>	Urbana
<b>CIUDAD</b>	Barcelona
<b>CLIMA</b>	Mediterráneo
<b>BUSINESS STYLE</b>	
<b>INTERESES GENERALES</b>	Aeronautica, innovación tecnológica
<b>PROBLEMAS QUE ENCUENTRA</b>	Falta de financiación
	Necesidad de expansión
<b>CARACTERÍSTICAS PSICOGRÁFICAS</b>	
<b>IMAGEN</b>	Desarrollar sistemas de aviónica reduciendo el impacto medioambiental que estos generan
<b>VALORES</b>	Innovación, respecto al medioambiente



## 4.2 Cliente 2: estudiantes

### 4.2.1 Datos demográficos

El segundo target son estudiantes universitarios que quieren montar su propio negocio una vez hayan acabado sus estudios o mientras están en la universidad. Gran parte de estos estudiantes están cursando algún grado relacionado con la rama social.

El rango de edad de estos clientes se encuentra entre los 20 y 25 años. La mayoría tiene un trabajo a tiempo parcial, pero dependen económicamente de los padres y no están independizados. El poder adquisitivo de los padres de medio.

#### 4.2.2 Datos geográficos

Pertenecen al área metropolitana de Barcelona y la mayoría vive en Barcelona, por lo que es un cliente urbano. La densidad es urbana y el clima mediterráneo.

#### 4.2.3 Datos de estilo de vida

Al cliente potencial le interesan las nuevas tecnologías y los negocios online e innovadores. Utilizan diariamente todas las redes sociales siendo la más utilizada Instagram.

Les gusta pasar tiempo con sus amigos ya sea saliendo de fiesta, realizando actividades o quedando para cenar. Otros de sus pasatiempos son el deporte y la música.

Normalmente compaginan sus estudios con trabajos de medio tiempo en comercio, prácticas de la universidad o como profesores particulares.

#### 4.2.4 Datos psicográficos

Les gusta trabajar en equipo y prefieren desarrollar su proyecto acompañado de otros estudiantes. Son millennials e innovadores y se preocupan por el medio ambiente y el bienestar social.

Quieren crear su propia empresa aprovechando las oportunidades y facilidades que les da la universidad como pueden ser las incubadoras, los foros de talento y eventos para fomentar el emprendimiento.

La mayoría tienen conocimientos básicos sobre empresa pero les preocupa que no sean suficientes o no sepan aplicarlos en la práctica. Otra de sus preocupaciones es la inversión inicial necesaria.

Suelen ser ambiciosos, optimistas, trabajadores y con afán de superación.

Se presenta, a continuación, el buyer persona referente a este target.

<b>FICHA DE DATOS DEL CLIENTE: SARA GONZÁLEZ</b>	
<b>CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS</b>	
<b>EDAD</b>	22 años
<b>GÉNERO</b>	Femenino
<b>PODER ADQUISITIVO FAMILIAR</b>	Medio
<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>	Superior (cursando grado)
<b>ESTUDIOS</b>	ADE + Turismo
<b>CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS</b>	
<b>ÁREA</b>	Maresme
<b>DENSIDAD</b>	Urbana
<b>CIUDAD</b>	Mataró
<b>CLIMA</b>	Mediterráneo
<b>CARACTERÍSTICAS DE ESTILO DE VIDA</b>	
<b>INTERESES GENERALES</b>	Deporte, viajar, música
<b>INTERESES ESPECÍFICOS</b>	Tecnología, eventos emprendedores
<b>PROFESIÓN</b>	Estudiante
	Profesora particular
	Becaria en Tecnocampus
	Empleada en Óptica Salas
<b>¿A QUE DEDICA SU TIEMPO LIBRE?</b>	amigos, redes sociales, gimnasio, youtube,
<b>CARACTERÍSTICAS PSICOGRÁFICAS</b>	
<b>¿ES UNA PERSONA AMBICIOSA?</b>	Sí
<b>¿ES UNA PERSONA INQUIETA?</b>	Sí
<b>¿ES UNA PERSONA OPTIMISTA?</b>	Sí
<b>¿POR QUÉ QUIERE EMPRENDER?</b>	Oportunidad: idea de negocio innovadora
	Quiere aprovechar las facilidades como el "Weekend Challenge"
<b>¿QUÉ OBSTACULOS SE ENCUENTRA?</b>	No tiene suficiente dinero
	No sabe cómo encontrar inversores
	No cree poseer conocimientos suficientes
<b>¿TIENE CONOCIMIENTOS DE EMPRESA?</b>	Sí
<b>¿NECESITA INVERSIÓN DE TERCEROS?</b>	Sí
<b>¿LE GUSTA ENFRENTARSE A NUEVOS RETOS?</b>	Sí
<b>¿HA ASISTIDO ALGUNA VEZ A EVENTOS PARA EMPRENDEDORES?</b>	Sí



### 4.3 Cliente 3: inversores business angels

Un Business Angel es un individuo que toma sus propias decisiones de inversión y que aporta su propio dinero, y en ocasiones su tiempo, a empresas no cotizadas promovidas por personas que le son ajenas.<sup>6</sup> Así es como define la Asociación Española de Business Angels a este tipo de inversores.

#### 4.3.1 Datos demográficos

Según el informe de AEBAN de 2016<sup>7</sup>, la edad media de los *business angels* en 2016 se encuentra entre los 35 y 44 años. El 91% de estos son hombres y la mayoría tienen entre 1 y 5 años de experiencia y han trabajado, principalmente, en el sector financiero y el sector de las TIC.

Su poder adquisitivo es medio/alto y el 68,49% estaría dispuesto a invertir más de 10.000 euros.

#### 4.3.2 Datos geográficos

La mayoría de *business angels* en Cataluña residen en el área metropolitana de Barcelona, concretamente en la capital que cuenta con una densidad urbana. Es, por tanto, un target urbano acostumbrado al clima mediterráneo.

#### 4.3.3 Datos de estilo de vida

Al cliente potencial le interesa la actualidad empresarial, la innovación en los negocios y las nuevas tendencias y la tecnología. Se mantiene al día de todo lo relacionado con la actualidad y las nuevas oportunidades de inversión.

Utiliza diariamente las redes sociales como Facebook y LinkedIn.

#### 4.3.4 Datos psicográficos

Son personas con experiencia en el sector a las que les gusta embarcarse en nuevas aventuras empresariales aportando su experiencia, apoyo y dinero. Otra de sus

---

<sup>6</sup> Fuente: AEBAN. Disponible en < <http://www.aeban.es/sector> > [Consulta: 17/12/2017]

<sup>7</sup> Fuente: Asociación Española de Business Angels. Disponible en < <http://www.aeban.es/sites/aeban.es/files/Informe%20AEBAN%202017.PDF> > [Consulta: 17/12/2017]

principales motivaciones para invertir es favorecer la emergencia de nuevas empresas líderes del futuro.

Las principales fuentes de oportunidades para los *business angels* provienen de amigos y socios, de las redes de *business angels* y directamente de emprendedores que necesitan inversión. La principal fuente de proyectos para estos inversores son los eventos, las aceleradoras y similares.

Dentro de este target, se puede encontrar otro perfil más tradicional de inversores. Este tipo de inversores no invierten tanto en proyectos innovadores y siguen una línea más formal que los *business angel* descritos anteriormente, formando parte de asociaciones de inversores. Dos ejemplos de este tipo de asociaciones son BANC y Keiretsu Forum.

Para comenzar a testear el producto, se ha realizado una entrevista a la asociación de inversores Business Angels Network Catalunya. La entrevista completa se encuentra en el Anexo 2.

#### **4.4 Cuantificación del público objetivo: cuota de clientes**

##### *4.4.1 Cuantificación cliente 1: emprendedores*

Gracias al informe de Global Entrepreneurship Monitor de 2016 de Cataluña<sup>8</sup> se ha podido calcular el número de clientes potenciales existentes en el mercado. Se conoce que el 7% del total de población de entre 18 y 64 años decidió emprender un negocio propio.

En Cataluña hay un total de 3.837.923 mujeres y hombres de entre 18 y 64 años<sup>9</sup>.

**Población catalana de entre 18 y 64 años = 3.837.923**

**Población catalana de entre 18 y 64 años emprendedora = 25.309.639\*7% = 268.654,6**

---

<sup>8</sup> Fuente: Asociación Española de Emprendedores. Disponible en < <http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2015/03/GEM-CAT-2016.pdf> > [Consulta: 17/12/2017]

<sup>9</sup> Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Disponible en < <http://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e245/p08/l0/&file=02002.px> > [Consulta: 17/12/2017]

El cliente potencial que se ha definido con anterioridad son hombres y mujeres de entre 35 y 44 años (un 32% del total).

**Población catalana de entre 18 y 64 años emprendedora = 268.654,6**

**Población catalana emprendedora de entre 35 y 44 años =  $268.654,6 \times 32\% = 85.969$**

Los estudios del cliente potencial son superiores y representan el 47% del total.

**Población catalana emprendedora de entre 35 y 44 años = 85.969**

**Población catalana emprendedora de entre 34 y 44 años con estudios superiores =  $85.969 \times 47\% = 40.405,6$**

El lugar de residencia del cliente potencial definido en el punto 4.1, es la ciudad de Barcelona (48% del total de emprendedores catalanes) y su renta oscila entre los 10.000 y 30.000 (40% del total)

**Población catalana emprendedora de entre 34 y 44 años con estudios superiores y nivel de renta medio =  $40.405,6 \times 40\% = 16.162,2$**

**Población catalana emprendedora de entre 34 y 44 años con estudios superiores y nivel de renta medio residente en Barcelona =  $16.162,2 \times 40\% = 6.464,9$**

El número total de clientes potenciales es de 6.464 clientes.

Consecuentemente, se calcula una cuota de mercado de:  $(6.464 / 268.654,6) \times 100 =$   
**2,40%**

#### 4.4.2 Cuantificación del cliente 2: estudiantes emprendedores

En Cataluña en el año 2016 hubo un total de 92.541 estudiantes matriculados en la rama de ciencias sociales<sup>10</sup>, de los cuales 41.021 pertenecen a universidades situadas en la ciudad de Barcelona.

---

<sup>10</sup> Fuente: Ideascap. Disponible en < <https://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=752&lang=es> > [Consulta: 17/12/2017]

Para obtener un porcentaje orientativo del número de clientes potenciales existentes en el mercado, se realiza el cálculo empleando el porcentaje de emprendedores de entre 18 y 25 años del estudio de GEM de 2016.

**Estudiantes universitarios de Barcelona = 41.021**

**Estudiantes universitarios de Barcelona con iniciativa emprendedora = 41.201\*5%**  
**= 2.051,05**

Se obtiene un cuota de mercado de:  $(2.051/41.021)*100 = 4,99\%$

#### 4.4.3 Cuantificación del cliente 3: inversores business angels

Según los datos recogidos en el informe de AEBAN, en España hay un total de 40 redes de BA en trece comunidades autónomas. Estas redes, a su vez, asocian cerca de 2.000 inversores que en el último año movilizaron recursos por valor de 40 millones de euros<sup>11</sup>. Del total, 32.3% se encuentran en Cataluña.

**Business Angels en España = 2.000**

**Business Angels en Cataluña = 2.000\*32,3% = 646**

El 91% son hombres y el 43% se encuentran en la franja de edad de entre 34 y 44 años.

**Business Angels hombres en Cataluña = 646\*91% = 587,86**

**Business Angels hombres en Cataluña de entre 34 y 44 años = 587,86\*43% = 252,77**

De estos, solo un 25% considera los eventos y actividades para emprendedores una de las fuentes principales para encontrar nuevos proyectos.

**Business Angels hombres en Cataluña de entre 34 y 44 años que asisten a eventos = 252,77\*25% = 63,19**

La cuota de clientes potenciales del cliente 3 es de:  $(63/646)*100 = 9,75\%$

---

<sup>11</sup> Fuente: AEBAN. Disponible en <  
<http://www.aeban.es/sites/aeban.es/files/Informe%20AEBAN%202017.PDF> > [Consulta:  
17/12/2017]

## 5 MODELO DE NEGOCIO: OBTENCIÓN DE INGRESOS Y PROCESO DE COMPRA

En el caso de los eventos, la obtención de ingresos proviene de diversas fuentes. Las principales son las siguientes:

- Venta de entradas
- Sponsors
- Subvenciones
- Otras: venta de merchandising, venta de comida y bebidas, alquiler de stands, etc.

Por lo que hace a las entradas, la venta será online a través de la página web de Event Builder. El pago se podrá realizar mediante tarjeta o paypal. Inmediatamente antes del pago, los clientes deberán rellenar un formulario de inscripción con sus datos personales y otras cuestiones relacionadas con cada evento. Este proceso se detalla con mayor exactitud más adelante.

La sponsorización suele ser la fuente de ingresos más importante, ya que en muchos casos se consigue financiar el 100% del evento. Para la obtención de sponsors es clave elaborar un briefing con toda la información relevante del evento, y dirigirse a aquellas empresas cuya política coincida con la finalidad del evento. Este briefing también debe contener la siguiente información:

1. Presentación de la empresa organizadora: descripción, misión y objetivos, actividades que realiza, etc.
2. Presentación del evento: finalidad, características específicas, lugar donde se llevará a cabo, fechas y horario, programa, objetivos, público al que se quiere llegar, aforo, etc.
3. Razones para el patrocinio: porque son necesarios, porque deben colaborar en el evento, que se necesita que aporten (presupuesto bien detallado, desglosado y justificado) y en caso de aportaciones en especies cuales se necesitan, etc.
4. Contrapartidas: beneficios que reciben a cambio del patrocinio.

Una vez redactado el briefing, que será elaborado por el manager, se envía a las empresas deseadas o se presenta de manera presencial. La obtención de los sponsors es más fácil si se propone a empresas que ya realizan patrocinios de eventos. Los

principales sponsors en el sector del emprendimiento son entidades bancarias que apuestan por las startups y el emprendimiento e innovación y entidades del gobierno. Respecto al primer grupo destaca, sobre todo, la Caixa que patrocina prácticamente todos estos eventos. Sin embargo, Bankia está desarrollando un proyecto de ayuda para jóvenes emprendedores, por lo que se puede convertir en una gran opción. En el segundo grupo, se encuentran entidades como Barcelona Activa, Catalunya emprèn o Cambra de Barcelona, que apoyan mediante ayudas o subvenciones. En caso de ofrecer catering, es importante contactar con empresas de alimentación y bebidas para, de esta manera, evitar el gasto que conlleva. Algunos de los principales sponsors de este tipo son Estrella Damm y Nestlé.

Los beneficios que obtienen estas instituciones o empresas mediante el patrocinio son, por ejemplo:

- Obtener más presencia, mejor imagen y notoriedad
- Presencia del logo en los elementos gráficos del evento
- Mayor acercamiento al público objetivo
- Posicionarse o relacionarse con el evento de referencia
- Posibilidad de organizar algún taller, conferencia o actividad durante el evento

Los sponsors se dividen en categorías según las aportaciones que realizan. Estas categorías suelen ser: bronce, plata, oro y platino. De esta manera que consigue jerarquizar para dar más importancia a los sponsors que aportan más dinero o elementos claves.

Una vez se acepta el patrocinio, ambas partes deben firmar un convenio de colaboración mediante el cual se exponen el objeto, las aportaciones y el vencimiento.

## 6. PLAN DE MÁRQUETING

### 6.1 Portafolio de productos

El portafolio de productos, o en este caso de servicios, de Event Builder está formado por tres eventos distintos, uno por cada línea de producto descrita en el punto 2.1. A continuación se define cada uno de ellos de forma clara y precisa destacando las correspondientes características.

#### 6.1.1 TurEmprende

Ilustración 3 - Cartel promocional de TurEmprende



Fuente: elaboración propia

A continuación, se detallan las principales características de este evento.

- *Descripción y justificación del evento*

TurEmprende es un evento organizado especialmente para estudiantes de turismo que desean llevar a cabo un proyecto emprendedor relacionado con el sector turístico, ya sea propio o como parte del equipo del proyecto de otro estudiante, o simplemente quieren aprender cómo desarrollar un proyecto emprendedor y trabajar en equipo. Durante el evento deberán ser capaces de desarrollar todas las etapas del plan de emprendimiento, con la ayuda de los mentores. Al final del programa, deberán presentar su proyecto y someterse a las preguntas del tribunal. Además, se realizarán otras actividades complementarias que les darán algunas ventajas en ciertas etapas. Este

evento se celebrará durante los días 23 y 24 de marzo de 2019. El espacio escogido, como se verá más adelante, es el Valkiria Hub Space.

Se conoce la existencia de diversos eventos sobre emprendimiento para estudiantes, pero, sin embargo, ninguno de ellos está especializado en el sector turístico. No obstante, este es uno de los sectores con mayores oportunidades para los emprendedores y para el desarrollo de proyectos innovadores, sobre todo en Barcelona. Además, la importancia de este sector en la economía del país (11,6% del PIB<sup>12</sup>) supone que se establezca un proceso de innovación continuo con el fin de evitar el estancamiento o envejecimiento del sector. Por este motivo, es importante la formación de los estudiantes en este ámbito y mediante la realización de casos prácticos.

También se organizan diversos programas que facilitan la creación de startups innovadoras enfocadas en el sector turístico, como el Futurisme, pero ninguno de estos está totalmente enfocado a estudiantes, por lo que su participación conllevaría cierta desventaja debido a la nula experiencia e inferioridad de conocimientos.

Por este motivo, TurEmprende no solo facilitará el desarrollo de los proyectos ideados, sino que fomentará el aprendizaje y proporcionará una experiencia lo más real posible sobre el proceso de emprendimiento. A la vez, incorporará humor y diversión para desactivar la mente y fomentar la creatividad.

- *Metodología empleada*

El programa comienza con la elaboración de los grupos de trabajo (según afinidad de preferencias), la explicación del programa y una pequeña ponencia sobre el emprendimiento. Inmediatamente después, los grupos se distribuirán en diferentes espacios para comenzar a elaborar su proyecto. El programa estará basado en las fases del Business Model Canvas y en la realización de diversas pruebas o juegos que otorgaran algunas ventajas a los ganadores.

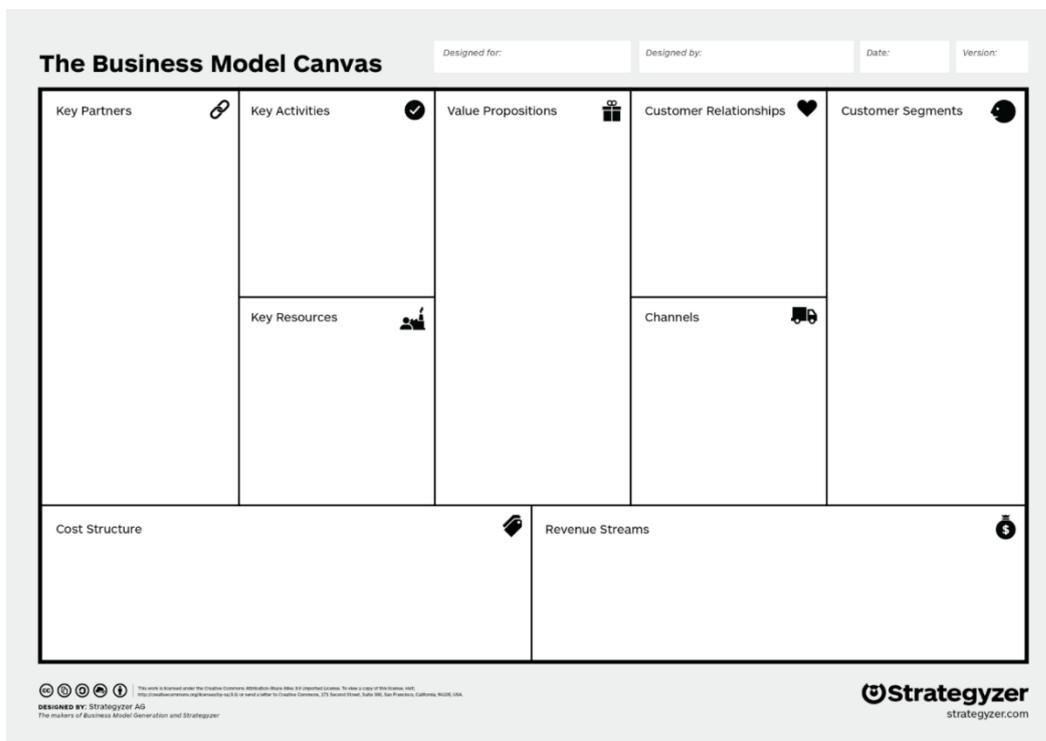
Se destinará solamente 1 hora y 30 minutos a la generación de ideas y elección de la idea final, puesto que los participantes ya traerán ideas de casa. Una vez terminada esta fase, se procede a la presentación del modelo de elaboración de proyectos que deberán

---

<sup>12</sup> Fuente: INE < Disponible en < [http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736169169&menu=ultiDatos&idp=1254735576863](http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736169169&menu=ultiDatos&idp=1254735576863) > [Consulta: 17/03/2018]

llevar a cabo. Este modelo se conoce como Business Model Canvas y fue ideado por Alexander Osterwalder.

Ilustración 4 - Modelo Business Canvas



Fuente: Strategyze. Disponible en < <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas> > [Consulta: 17/03/2018]

Acabada la explicación se da comienzo a la segunda fase: definición de la propuesta de valor y del público objetivo. Para esta etapa dispondrán de 2:30h. Al finalizar, se hará un break para comer.

Sobre las 15:00 se realizará la primera prueba de puntos. Consistirá en un Trivial sobre el turismo en Barcelona. El equipo que consiga ganar el juego tendrá 15 minutos más para cualquiera de las etapas que escoja.

Seguidamente se iniciará la tercera etapa: definición de la estrategia de comunicación y canales de distribución. Para esto dispondrán de un total de 2 horas. Pasado este tiempo se realizará otro juego, que en este caso será sobre propuestas innovadoras. Se presentarán diversas tendencias para la innovación y se le otorgará a cada equipo una empresa turística a la que deberán aplicar una de estas tendencias con el objetivo de crear un nuevo producto o servicio. La duración de este juego será de 20 minutos. El equipo ganador recibirá tiempo extra para la etapa que prefiera.

Para finalizar la primera jornada, cada equipo deberá realizar un elevator pitch sobre su proyecto. Este método consiste en la realización de un video de máximo 2 minutos de duración cuyo objetivo de generar interés sobre un proyecto en concreto. Los participantes tendrán 2h para elaborarlo y, una vez hayan acabado, deberán presentar el elevator pitch delante de los otros grupos y del tribunal, les dará un pequeño feedback.

El siguiente día comenzará con una ponencia sobre la importancia de innovar en el sector turístico. Seguidamente se dará comienzo a la etapa de definición de las actividades y recursos claves y posibles alianzas. Dispondrán de 2:30h para ello.

Una vez finalizada esta etapa, los participantes deberán jugar al emparejado de fotografías de momentos del mundo con su nombre, para conseguir un comodín de ayuda extra por parte de un mentor. Al acabar se hará la pausa para la comida.

Sobre las 15:00h, se dará inicio a la última etapa del Business Model Canvas: estructura de costes y obtención de ingresos. Esta es una etapa crucial para el proyecto y, por este motivo, tendrán 3h para realizarla.

Seguidamente, se realizará el último juego que consistirá en realizar diversas simulaciones. A cada equipo se le asignará una situación distinta y deberán pensar cómo podrían solucionarla. Después, un mentor representará al cliente y cada equipo deberá escoger a un miembro para que represente el papel que les ha tocado. El que mejor sepa resolver la situación ganará entradas para alguna actividad de ocio en Barcelona.

Para exponer su proyecto, los equipos deberán realizar una presentación basada en el modelo Pechakucha creado por Astrid Klein y Mark Dytham de Klein-Dytham Architecture (KDa) en el 2003. Consiste en la exposición de una presentación de 20 diapositivas con un tiempo de 20 segundos por cada una. Los participantes tendrán 1h para elaborar dicha presentación.

Finalmente, se procederá a la exposición de cada proyecto y el tribunal deberá escoger cual ha sido el mejor y el que merece recibir el premio. En este caso, el premio es un viaje de 3 días a alguna destina de europa.

Durante toda jornada, los participantes contarán con la ayuda de mentores y especialistas del sector.

- *Clientes potenciales*

Para calcular el número potenciales clientes se van a utilizar los datos empleados en el punto 4.4.2 para la cuantificación del target de estudiantes. En este caso, Turemprende está destinado solo a estudiantes de turismo, por lo que la cantidad de clientes potenciales es menor.

Se obtuvo que el número de estudiantes de la rama de ciencias sociales en Barcelona es de 41.021. Sin embargo, de estos solo el 16,28% <sup>13</sup>estudia turismo, es decir, 6.678 estudiantes. Este sería el número de estudiantes al que Event Builder se podría dirigir para convertirlos en clientes.

Sin embargo, al tratarse de un número muy amplio y con el objetivo de realizar una estimación más concreta, se multiplica el número de estudiantes por porcentaje de emprendedores de entre 18 y 25 años.

*Clientes potenciales:*  $6.678 * 5\% = 333,9$

Se obtiene que el total de clientes claramente potencial, debido a que son estudiantes de turismo en Barcelona con indicios emprendedores, es de 333 estudiantes.

Sin embargo, como se ha comentado en la descripción del evento, el aforo para TurEmprende es de 15 grupos de máximo de 8 personas. Por tanto, el aforo máximo del evento es de 120 personas.

- *Eventos relacionados*

Con el objetivo de profundizar en el análisis de competencia desarrollado en el punto 3.1, se ha realizado una búsqueda de eventos similares que se organicen en Barcelona y otras ciudades de España. Como resultado, se ha encontrado que la mayoría no son eventos, sino programas de incubación y aceleración, premios y concursos.

En primer lugar, se encuentran programas organizados por las mismas universidades exclusivamente para sus alumnos, que se suelen ser premios a los mejores proyectos de sus estudiantes. En este caso se encuentra, por ejemplo, el UPFEmprèn. Estos Premios a la Iniciativa y Capacidad Empresarial se entregan a los mejores proyectos

---

<sup>13</sup> Fuente: MECD. Disponible en < <https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/educacion/universitaria/estadisticas/alumnado/2015-2016/Principales-resultados-EEU-2015-2016-2.pdf> > [Consulta: 17/03/2018]

emprendedores de sus estudiantes o graduados. Cuentan con la colaboración de Banc de Sabadell.

Además de los programas propios de las universidades, también existen programas de incubación y aceleración creados por otras entidades. Estos programas suelen durar varios meses y su objetivo es el desarrollo total y real del proyecto emprendedor para lanzarlo al mercado. Uno de estos programas es Yuzz Explorer, organizado por CISE<sup>14</sup> con el apoyo de Santander Universidades. Este programa tiene una duración de 5 meses y pueden participar estudiantes de cualquier universidad.

TurEmprende tiene una finalidad distinta a la que tienen estos programas. No solo se diferencia por su duración (solo 2 días), sino que tampoco pretende desarrollar a la perfección el proyecto emprendedor ni lanzarlo al mercado. El objetivo real es fomentar el emprendimiento entre los estudiantes, darles la posibilidad de vivir una experiencia más práctica aplicando los conceptos teóricos y potenciar el trabajo en equipo, incorporando un aspecto más lúdico para hacerlo más llevadero. Por este motivo, no se consideran competencia directa.

El evento más similar que se ha encontrado es el Weekend Challenge, organizado por Tecnocampus. A diferencia de los programas de otros centros, este dura 2 días y tiene una finalidad muy similar a la de TurEmprende. También se trabaja por equipos siguiendo la metodología Lombard y con la presencia de diversos mentores. Sin embargo, está destinado únicamente a estudiantes del Tecnocampus de Mataró.

No se ha encontrado ningún programa, foro o similar exclusivamente enfocado a estudiantes de turismo.

- *Resultado de las encuestas*

Para conseguir un testeo mínimo del producto y obtener información referente al público objetivo, se han realizado 50 encuestas a estudiantes universitarios de turismo. Las respuestas se encuentran en el Anexo 5.

Han sido especialmente esclarecedora las respuestas obtenidas en relación a la pregunta del precio máximo que estarían dispuestos a pagar. Se había estimado que este precio estaría entre 5€ y 10€ y, sin embargo, la mayoría ha indicado que el máximo se encuentra entre 21€ y 25€.

---

<sup>14</sup> Centro Internacional Santander Emprendimiento

### 6.1.2 Cook your business

Ilustración 5 - Cartel promocional de Cook your Business



Fuente: elaboración propia

- *Descripción y justificación del evento*

El segundo producto de Event Builder corresponde a la línea de producto de inversores – emprendedores, detallada en el punto 2.1.

*Cook your business* es un foro gastronómico que está destinado a todos aquellos profesionales y amateurs de la cocina que desean emprender su propio negocio gastronómico aportando cierto grado de innovación. No se trata de un congreso en el que asisten profesionales y/o apasionados de la gastronomía para participar en talleres, conferencias o exposiciones, sino que está enfocado en facilitar el emprendimiento en este sector a través de la obtención de financiamiento, el asesoramiento y el intercambio de conocimientos.

En España, la gastronomía representa el 25% del PIB (en 2016) según el INE.<sup>15</sup> Sin embargo, muchos expertos consideran este sector como obsoleto o anticuado, como bien relata Gerard Costa, profesor de ESADE, a El País:

---

<sup>15</sup> Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE). Disponible en <<http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=3994>>. [Consulta: 13/03/2018]

“El sector está envejecido, más de la mitad de los locales superan los 15 años y llega una nueva generación de restauradores”<sup>16</sup>

Esta “nueva generación de restauradores” son los que deben incorporar elementos innovadores y creativos con el fin de rejuvenecer un sector tan importante como es el gastronómico en nuestro país. No obstante, muchos de estos emprendedores no disponen de suficientes recursos para ello, ya que solo el 2% de las inversiones en startups pertenecen a este sector<sup>17</sup>. Por ello, desde Event Builder se desea ayudar facilitando el lanzamiento de estos proyectos mediante el encuentro entre inversores y emprendedores gastronómicos, creando un evento innovador y original.

- *Metodología empleada*

Al tratarse de un sector tan importante para la economía española, son muchos los foros, congresos, ferias, etc. que se celebran en nuestro país, relacionados con la gastronomía, como se verá más adelante. No obstante, los foros gastronómicos existentes hoy en día siguen la misma metodología tradicional que otros foros de otras temáticas, en los que las actividades principales son las ponencias, las exposiciones culinarias y los talleres.

Event Builder quiere aplicar una metodología innovadora que aporte dinamismo e incorpore una parte más lúdica e informal. Para ello, pretende adaptar el concepto del programa de cocina que emite TVE, llamado Masterchef, y que se ha convertido en un referente en el mundo de la cocina. Este programa es un concurso en el que los participantes deben realizar diversas pruebas eliminatorias para conseguir alzarse con el título de Masterchef. *Cook your Business* seguirá esta metodología de pruebas eliminatorias para descubrir al ganador del concurso. El jurado de las pruebas estará formado por 6 personas: 2 inversores, 2 emprendedores y 2 cocineros.

El foro se celebrará durante 2 días, 25 y 26 de mayo de 2019. Durante estos dos días se realizarán un total de 2 pruebas, una de cocinado y otra de management, más la exposición final del proyecto en la que se decidirá el ganador. La primera prueba consistirá en cocinar un plato a contrarreloj y con los ingredientes que proporcionará el proveedor oficial. Una vez terminado, será probado y puntuado por un jurado formado

---

<sup>16</sup> Fuente: El País. Disponible en < [https://elpais.com/economia/2017/05/25/actualidad/1495732102\\_076135.html](https://elpais.com/economia/2017/05/25/actualidad/1495732102_076135.html) >. [Consulta: 13/03/2018]

<sup>17</sup> Fuente: Eat Adventures. Disponible en < <http://gastroemprendedores.es/eventos/> > [Consulta: 13/03/2018]

por inversores y cocineros, que valoraran la presentación, el sabor y la elaboración. En esta etapa no se elimina a ningún concursante, sino que los puntos se sumaran a los de la siguiente prueba.

La prueba número dos consistirá en una actividad sobre liderazgo, en la que los aspirantes deberán demostrar que están mínimamente capacitados para poder dirigir a sus empleados y su negocio. Esta actividad se compone de dos ejercicios: un juego de rol y otro llamado “se busca al líder”. En el juego de rol se dividen los participantes en diversos grupos de 5 o 6 personas que deberán representar diversos papeles en escenarios distintos en 5 o 6 rondas (dependiendo del número de participantes por grupo). En cada ronda se representarán diversas situaciones que se pueden desarrollar en el trabajo y que el líder (en cada ronda será un participante distinto) deberá resolver como mejor pueda. Las actividades estarán dirigidas por un dinamizador y serán evaluadas por el mismo jurado que la prueba anterior. Al finalizar todas las rondas, el jurado volverá a puntuar a cada participante y se sumaran a los puntos conseguidos en la prueba anterior. Esta vez sí, los menos puntuados serán eliminados del concurso y el resto podrán realizar la exposición final, que se realizará el siguiente día. En esta exposición cada participante deberá presentar su propuesta de negocio ante el jurado y el resto de los oyentes. En este caso, el jurado deberá decidir, en base a su criterio y algunos factores fijados por la organización, cual es el mejor proyecto. Una vez finalizadas las exposiciones, se dará paso al networking en un espacio especialmente habilitado para ello. Al final de la jornada, el jurado dictará quien es el ganador y se entregará el premio monetario, que consistirá en un cheque (cantidad por determinar) proporcionado por el sponsor bancario.

Durante las jornadas del evento también se realizarán diversas ponencias y talleres que se detallarán en el siguiente apartado.

▪ *Programa*

El programa de ponencias y talleres previsional de Cook your Food es el siguiente:

Ilustración 6 - Programa del 25 de mayo

### Programa del día 25 de mayo

- 10:00 – 10:30 Acto inaugural  
**Manager de Event Builder: Judith López**
- 10:35 – 11:30 Herramienta de e-procurement y business intelligence para restauración  
**Prezo: Ramón Rodríguez**  
*Patrocinado por: EaTable Aventures*
- 11:45 – 13:45 Primera prueba: cocinado
- 15:30 – 16:30 Taller: Contemporáneo desde la tradición  
**Marcos Morán**  
*Casa Gerardo, Prendes*
- 16:35 – 17:30 Jaque mate al peor enemigo del emprendedor, el miedo  
**Enrique Fuentes**  
*Coaching y mentoring ejecutivo*
- 17:35 – 19:00 Taller de cocina  
**ESHOB**
- 17:35 – 19:30 Segunda prueba: liderazgo



Fuente: elaboración propia

Ilustración 7 - Programa del 26 de mayo

### Programa del día 26 de mayo

- 10:00 – 11:00 Vivir sin jefe: los errores más comunes del emprendedor  
**Sergio Fernández**  
*Director del Master de Emprendimiento del Instituto Pensamiento Positivo*
- 11:05 – 12:30 Taller: Lean Startup  
**Esther Hormiga**  
*Profesora de la Universidad de Barcelona*
- 12:35 – 14:00 Sud777  
**Edgar Nuñez**  
*Fundador de Sud777*
- 15:30 – 17:30 Exposiciones finales
- 17:35 – 18:00 Entrega de premios  
Patrocinado por: Banco de Sabadell
- 18:00 – 18:30 Acto de clausura  
**Manager de Event Builder: Judith López**



Fuente: elaboración propia

- *Entrevista Eatable Adventures*

Eatable Adventures es una aceleradora de proyectos emprendedores del sector gastronómico que, además, organiza eventos gastronómicos, dispone de programas de incubación y ha creado la primera red de inversores gastronómicos. Se ha realizado una pequeña entrevista a Teresa Pombo, una de sus directoras, con el objetivo de recopilar más información sobre el mercado y conocer si su participación como colaborador en Cook your Business es posible. La entrevista completa se puede encontrar en el Anexo 4.

- *Asistentes*

Dentro del foro gastronómico se encuentran diversos tipos de asistentes. En primer lugar, se encuentran los participantes en el concurso. Estos son cocineros amateurs o profesionales que han decidido emprender y quieren crear su propio negocio entorno al sector gastronómico. De acuerdo con la cuota calculada en el punto 3.3.1, el número de emprendedores en Cataluña es de 4.421, pero los clientes potenciales de Cook your Business son los exclusivamente enfocados en el sector gastronómico y, por este motivo, se debe rebajar esta cuota. No obstante, no se recogen datos totales ni estimados de ese segmento, por lo que su cálculo es difícil de realizar. Para poder realizar una estimación del total de participantes potenciales, se van a emplear los datos proporcionados por Eatable Adventures respecto a su comunidad Gastroemprende. Actualmente disponen de 12.500 miembros de toda España. Aplicando el porcentaje de emprendedores que pertenecen a Catalunya (18% según GEM)<sup>18</sup>, se obtiene un total de 2.250 clientes. Centrando la estimación únicamente en Barcelona y sabiendo, como se ha visto en el punto 4.4.1, que el 48% del total de emprendedores se encuentra en esta ciudad, se obtiene que hay 1.080 clientes potenciales.

Del total de participantes, solo algunos podrán participar en el concurso. Se ha decidido que el número máximo de concursantes sea de 30, con el fin de asegurar el buen funcionamiento de las pruebas y una asistencia más personalizada. El resto asistirá como oyente.

A parte de los participantes, también es importante la figura de los inversores. Como ya se ha comentado, estos asistirán mediante invitación personal. Además de la asistencia

---

<sup>18</sup> Fuente: GEM 2016. Disponible en < <http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2015/03/GEM-CAT-2016.pdf> > [Consulta: 21/03/2018]

de inversores estimada en el punto 4.4.3, que es de 63, también se contará con la asistencia de la red de inversores gastronómicos creada por Eatable Adventures.

Finalmente, se contará con la presencia de los ponentes detallados en el programa (o similares) y otros invitados especiales, a cambio de una retribución.

- *Estudio de la competencia*

En el punto 3.1 ya se ha realizado el estudio de la competencia analizando los eventos para emprendedores más similares a los ofrecidos por Event Builder. Sin embargo, se ha querido profundizar un poco más en este análisis realizando una búsqueda de este tipo de eventos centrados exclusivamente en el sector gastronómico.

No se ha encontrado un gran nombre de eventos de este tipo, ya que la mayoría no se destinan a emprendedores. Se han encontrado congresos y foros, similares a Madrid Fusión, que destacan por su gran tamaño, la gran variedad de ponencias y, sobre todo, las exposiciones de cocina de grandes profesionales del sector. Sin embargo, estos eventos se centran en el conocimiento de nuevas técnicas, tendencias y estrategias del mercado, pero no en promover el emprendimiento. Por este motivo, no se consideran competencia directa. Sí podrían considerarse los siguientes:

Tabla 4 - Análisis de la competencia de Cook your Buisness

Nombre	Servicios ofrecidos	Precio	Nº asistentes
Foro Int. Culinary Action	Ponencias Talleres Exposiciones Networking Incubadora exprés Concursos	Entre 80€ y 120€	200 aprox.
BLE&FOOD	Ponencias Cena Networking Concurso Elevator Pitch	10€	-
Foro Gastroemprende	Ponencias Talleres	Gratuito	-
Fòrum Gastronòmic	Ponencias Exposiciones Talleres Entrega premios	Entrada al recinto: 30€ (15€ anticipada) Talleres: 25€	50.000 aprox.
Food Truck Forum	Concurso Exposiciones Catas Ponencias	Entrada participantes: 40€ Entrada visitantes: 30€	500 aprox.

Fuente: elaboración propia con los datos recolectados

En el Anexo 3 se puede encontrar el análisis completo.

### 6.1.3 Talent Room Escape

Ilustración 8 - Cartel promocional de Talent Room Escape



Fuente: elaboración propia

- *Descripción y justificación del evento*

Por último, y con el objetivo de innovar y alejarse de métodos tradicionales, Event Builder propone la creación de un Talen Room Escape. Actualmente, los room escapes se han convertido en una de las principales actividades lúdicas para “jóvenes”, en las que deben hacer uso de sus habilidades lógicas, estratégicas y de juego en equipo para poder escapar de una habitación, superando diversas pruebas y enigmas que ponen a prueba su paciencia y razonamiento, entre otros. Estas mismas habilidades que se requieren para superar un room escape son las mismas que demandan muchas empresas a la hora de contratar a algún empleado para su plantilla. Sin embargo, se continúa utilizando el método tradicional de entrevistas personales, incluyendo, de vez en cuando y solo algunas empresas, pequeñas pruebas en las que deben mostrar como resolverían un conflicto o como de desenvuelven en ciertas situaciones.

Event builder propone la realización de un room escape como proceso de selección de personal para la empresa InboundCylce, una agencia especializada en inbound marketing. Para ellos, el equipo que constituye la empresa es el pilar fundamental de su negocio, así como la innovación constante en todos los aspectos, tal y como ellos mismos declaran:

*“Para nosotros, la fuerza del equipo y el valor de las aportaciones individuales tienen una gran importancia, por eso la formación continua es una constante en nuestra programación. Buscamos la innovación y la mejora continua de nuestros procesos, técnicas y herramientas.”<sup>19</sup>*

Por este motivo, le dan mucha importancia al proceso de selección de personal e intentan innovar llevando a cabo un método diferente y más dinámico. Para acceder a sus ofertas de trabajo se debe rellenar un formulario en el que se incluyen preguntas, a simple vista, ajenas a la oferta. Algunas de estas preguntas son: ¿Qué asignatura te gustaba más en la carrera? ¿Cuántos libros te has leído en los últimos 12 meses? o ¿Cuál es tu actividad de ocio favorita?

Si se consigue superar el formulario, se procede al envío de un email en el que se explican la segunda fase: se debe realizar un video de duración determinada a través de un programa específico, en el que se debe explicar los aspectos más importantes del currículum y cualquier otra información que se desee añadir. Recomiendan utilizar la imaginación y que sea lo más original y creativo posible. De entre todos los videos, el departamento de RRHH selecciona a los que considera más adecuados y se llega a la última fase: las entrevistas personales.

Debida a esta predisposición a innovar en los procesos de selección, Event Builder se puso en contacto con la directora de recursos humanos, Elena Torrent, con el objetivo de proponerles el proyecto de Talent Room Escape. La respuesta fue positiva, ya que consideran que al tratarse de una actividad muy de moda actualmente y muy dinámica encaja perfectamente con el perfil de empleado que están buscando. El presupuesto del que disponen es de unos 5.000€.

- *Metodología empleada*

El Talent Room Escape se realizaría después de la selección a través de los videos de presentación. Durante esta actividad se realizarán pruebas que demostraran si realmente los participantes disponen de todas aquellas aptitudes necesarias para el puesto vacante, y que serán explicadas más adelante.

---

<sup>19</sup> Fuente: InboundCycle. Disponible < [https://www.inboundcycle.com/acerca-de-inboundcycle/que-hacemos-y-como-lo-hacemos?\\_hstc=251842646.cf7902957cf48ac9a17d9ee573f49f55.1521055065827.1521120108310.1521143187280.3&\\_hssc=251842646.11.1521143187280&\\_hsfp=1890539983](https://www.inboundcycle.com/acerca-de-inboundcycle/que-hacemos-y-como-lo-hacemos?_hstc=251842646.cf7902957cf48ac9a17d9ee573f49f55.1521055065827.1521120108310.1521143187280.3&_hssc=251842646.11.1521143187280&_hsfp=1890539983) > [Consulta: 15/03/2018]

La metodología es muy sencilla: los aspirantes deberán tratar de superar el room escape mientras son observados por un empleado de recursos humanos mediante el monitor del Game Master, que irá tomando notas de cada uno de ellos. Además, uno de los trabajadores será un infiltrado entre los aspirantes para observar en primera línea como se desenvuelve el resto. Los grupos serán de máximo 6 personas por lo que, según la cantidad de inscritos a la oferta, deberán realizar diversos pases. Una vez finalizado el room escape, los responsables del departamento seleccionaran a los que mejor se hayan desenvuelto en la prueba y serán los que pasaran a las entrevistas personales.

Las pruebas estarán compuestas de enigmas para los que serán necesarios la lógica, la rapidez mental y la capacidad resolutive. También serán necesarios conocimientos de marketing e inglés y habilidades como la buena comunicación, el trabajo en equipo y la capacidad de deducción. El storytelling del room escape es el siguiente: se ha producido un robo en una empresa. Se desconoce cómo entró el ladrón a la sala, puesto que las cámaras estaban activadas y no aparece en ninguna imagen. Además, las puertas, ventanas y conductos de ventilación no están forzados, por lo que debe haber otra entrada que solo conocía el ladrón. Los candidatos que participan en el room escape se convertirán en los detectives que deberán descubrir cómo fue el proceso del robo y cuál es la entrada secreta por la que logró entrar y salir sin ser visto.

- *Potenciales clientes*

En este caso en concreto, el cliente es una empresa de marketing que desea innovar en el proceso de selección de personal. Sin embargo, el potencial cliente de este producto de Event Builder pueden ser las propias empresas de selección de personal, como Adecco, Randstad, etc. El foco principal se centra en aquellas empresas que disponen de suficientes recursos como para poder costear el producto y sus futuras actualizaciones.

En la provincia de Barcelona se estiman un total de 13.245 empresas de recursos humanos.<sup>20</sup> Según el diario El Empresario, el Instituto Nacional de Estadística calculó que el porcentaje de empresas que tuvieron algún comportamiento innovador entre el

---

<sup>20</sup> Fuente: Empresite de El Economista. Disponible en <  
<http://empresite.eleconomista.es/Actividad/EMPRESAS-DE-SELECCION-DE-PERSONAL/> >  
[Consulta: 16/03/2018]

periodo de 2014-2016 en España fue del 28,3%. De estas, solo el 12,8% innovó en procesos.<sup>21</sup>

Con el fin de calcular una supuesta estimación de la cantidad de clientes potenciales, se aplican dichos porcentajes al número total de empresas de selección de personal:

$$13.245 * 28,3\% * 12,8\% = 479,78$$

El resultado es un total de 479 empresas. Sin embargo, según el estudio realizado por Estadísticas Pyme, solo el 4,17% de las empresas disponen de más de 9 trabajadores<sup>22</sup>. Se aplica, a continuación, este porcentaje.

$$479,78 * 4,17\% = 20$$

Por tanto, se estima que el total de empresas que serían potenciales clientes para el producto de Talent Room Escape es de 20 empresas.

- *Casos similares*

Actualmente en España, no existe ninguna empresa que lleve a cabo esta metodología en sus procesos de contratación. Sin embargo, en otros países se está comenzando a instaurar en algunas empresas. Un claro ejemplo es el caso de Mat Ishbia, CEO de la empresa americana United Shore. United Shore, una compañía especializada en préstamos hipotecarios. Este directivo encierra a sus candidatos en una habitación que, a modo de juego, evalúa sus capacidades de deducción, inventiva y solución de problemas. A través de esta prueba logra conocer dos aspectos vitales para él: la ética del trabajo y la actitud. De esta manera, logra comprobar la capacidad de los candidatos para trabajar en equipo, y demostrar que sus habilidades realmente encajan con la cultura de la empresa.

---

<sup>21</sup> Fuente: El Empresario. Disponible en < [https://www.elpresario.com/noticias/economia/2017/12/29/el\\_gasto\\_las\\_empresas\\_espanolas\\_innovacion\\_aumenta\\_1\\_67664\\_1098.html](https://www.elpresario.com/noticias/economia/2017/12/29/el_gasto_las_empresas_espanolas_innovacion_aumenta_1_67664_1098.html) > [Consulta: 16/03/2018].

<sup>22</sup> Fuente: Estadística Pyme. Disponible en < <http://www.ipyme.org/publicaciones/estadisticas-pyme-2015.pdf> > [Consulta: 16/03/2018]

Ilustración 9 - Publicación de United Shore sobre su Room Escape en twitter



Fuente: Libre mercado. Disponible < <https://www.libremercado.com/2017-03-12/una-empresa-encierra-bajo-llave-a-sus-candidatos-para-seleccionar-al-mejor-1276594538/> > [Consulta: 16/03/2018]

## 6.2 Plan de comunicación

A continuación se describe el plan de comunicación del primer año, detallando las acciones que se realizarán durante la pre, durante y post venta.

### 6.2.1 Pre venta

En este punto se recogen todas las acciones destinadas a la captación del cliente antes de la compra o reserva.

Para captar este tipo de clientes es muy importante la publicidad online. Uno de los medios más importantes y utilizados, gracias a su sencillez y eficacia, es la búsqueda en Google. Por ellos el posicionamiento SEO y SEM de la página web es de vital importancia.

La página web es la oficial de Event Builder y, dentro, se pueden encontrar todos los eventos realizados por la empresa con su correspondiente información. Los clientes podrán inscribirse o, en caso de que sea necesario, comprar las entradas directamente desde la web. También se puede encontrar información sobre la empresa, las formas de contacto y el equipo emprendedor.

Ilustración 10 - Prototipo de página web de Event Builder



Fuente: elaboración propia

Se podrá encontrar el enlace de la página en todas las redes sociales de la empresa, que serán: Instagram, Facebook, LinkedIn y Youtube. Las publicaciones serán constantes durante el año e incluirán la información de todos los eventos organizados, así como fotos, videos, etc. En Youtube se subirá un video resumen de cada evento organizado, así como el video promocional de cada uno de ellos. Además, se creará un perfil de Facebook e Instagram específico para cada evento, que se abrirán entre uno y dos meses antes de su realización. Se ha escogido Instagram porque se trata de la red social más visual de todas y uno de las más utilizadas (sobre todo en temas de turismo y gastronomía), y es muy eficaz en cuanto a atracción debido a las fotografías y, por lo tanto, es muy importante en la captación de clientes. También se ha escogido Facebook porque se trata de un canal bidireccional en el que todos los clientes pueden dar su opinión al respecto. Este medio estará más destinado a la publicación de información y a la resolución de dudas de clientes. Como se verá más adelante, también será importante en la etapa postventa. Por ello, se realizarán campañas publicitarias de pago tanto en Instagram como en Facebook.

Estas campañas se segmentaran según el evento. En el caso de TurEmprende, en Instagram se escogerá un target de entre 18 y 25 años, ya que es la franja de edad de estos estudiantes. En Facebook, se destinaran las campañas a aquellas personas que pertenecen a grupos de universidades en las que se estudie turismo, como es el caso de CETT.

Para el foro gastronómico, la franja de edad en Instagram será de 25 a 35 años. En Facebook, se segmentará mediante los “likes” a páginas relacionadas con alimentación y cocina.

Siguiendo con los canales online y conociendo la importancia, cada vez mayor, de los blogs e influencers, se tratará de realizar acuerdos win-win con algunos de estos con el objetivo de conseguir que realicen alguna publicación sobre los eventos a cambio de alguna invitación para asistir a ellos o de publicidad a través de la sponsorización. Algunos de estos blogs pueden ser: Emprendedores, Diario de emprendedores o El rincón del emprendedor. Se realizará la misma acción con blogs más especializados en el segmento concreto al cual se dirigen los eventos organizados. Estos pueden ser: Gastroeconomy (para Cook your Business) o Viajeros Callejeros (para el foro de turismo).

Para acabar con la comunicación online, se publicarán los eventos en Eventbrite. Eventbrite es una plataforma online que tiene un funcionamiento similar a Atrápalo y páginas similares, en las que se permite la publicación del evento organizado y la compra de entrada o inscripciones directamente desde esta web, pero, en este caso, Eventbrite está enfocado exclusivamente en eventos y no incluye otro tipo de actividades. Esta plataforma permite realizar estudios de ventas, control de las inscripciones y promoción de los eventos. Existen tres tipos de tarifas: Essential, Professional y Premium. Por recomendación de Eventbrite, según las características de los eventos de Event Builder, se recomienda la contratación de la tarifa profesional, que tiene un coste de 49€ por mes e incluye análisis de ventas.

Ilustración 11 - Ejemplo de publicación en Eventbrite



Fuente: Eventbrite < Disponible en: <https://www.eventbrite.es/e/entradas-corporate-bridge-conectando-emprededores-valientes-con-proyectos-futuros> > [Consulta: 14/03/2018]

En el caso del Talent Room Escape se realizarán todas las acciones anteriormente mencionadas para promocionar el proyecto de selección a las empresas de recursos humanos. Pero, además, también se realizarán publicaciones en el perfil de LinkedIn de Event Builder y en portales de empleo como Infojobs.

Respecto a la comunicación offline, se opta por la contratación de un gabinete de prensa con el fin de generar visibilidad y relevancia en los medios de comunicación. La agencia de comunicación contratada es Blended Barcelona. Los servicios que incluye el plan por el que se ha optado son:

- Reunión mensual de seguimiento
- Creación de calendario editorial previo: definición de contenidos noticiables, generación de ideas y propuestas
- Redacción de un máximo de 2 notas de prensa al mes
- Gestión continuada con periodistas; seguimiento de las notas + búsqueda proactiva de apariciones: entrevistas, aparición en reportajes, etc
- Clipping

El plan podía ser contratado para acciones puntuales a lo largo del año o como plan continuo. Finalmente, se ha optado por la opción de plan continuo ya que es más económico que contratar el plan solo para algunos meses. Además, puede ayudar a posicionar no solo los eventos, sino también el nombre de la empresa.

En el caso del Talent Room Escape, se opta también por la estrategia coldcalling, ya que se considera que es una buena manera de llegar a este tipo de empresas y de mostrarles el proyecto, al menos durante la primera captación de clientes.

Una vez captado al cliente, se procede a la reserva o inscripción desde la página web oficial o Eventbrite. Para realizar la inscripción el cliente deberá rellenar el formulario con sus datos personales y, en algunos casos, realizar el pago de las entradas.

Realizada ya la inscripción, el propio sistema se encargará de enviar un email de confirmación en el que se incluye la guía del evento con toda la información necesaria.

### 6.2.2 Durante

Durante la celebración del evento, los encargados de las redes sociales de Event Builder publicaran fotografías y videos en Instagram. También se animará a los propios asistentes para que suban su propio contenido utilizando un hashtag determinado.

### 6.2.3 Post venta

Una vez finalizado el evento, se enviará una breve encuesta de satisfacción por email a cada uno de los asistentes, con el objetivo de recibir feedback para realizar las mejoras pertinentes de cara a nuevas ediciones y eventos. También se pedirá la valoración del servicio a través de Facebook.

Se publicarán en todas las redes sociales, así como en la galería de imágenes de la página web, fotografías y videos del evento. Los propios asistentes podrán compartir sus fotos en la galería de Event Builder.

Pasadas unas semanas, los encargados de marketing de la empresa realizarán un resumen del evento en el que aparecerán los resultados de las encuestas, entre otra información esencial.

### 6.2.5 Presupuesto del plan de comunicación

El presupuesto anual total del plan de comunicación, incluyendo las acciones de todos los eventos, es el siguiente:

Tabla 5 - Presupuesto de comunicación total anual

ACCIÓN	COSTE MENSUAL	COSTE ANUAL
Posicionamiento SEO	100€	1.200€ <sup>23</sup>
Posicionamiento SEM	100€	1.200€ <sup>24</sup>
Campañas publicitarias en Instagram	50€	600€
Campañas publicitarias en Facebook	30€	360€
Tarifa de Eventbrite	49€	588€
Gabinete de prensa	495€	5.940€
Coldcalling	-	-
<b>Total presupuesto del plan de comunicación</b>		<b>9.888€</b>

Fuente: elaboración propia con los datos detallados en los apartados anteriores

<sup>23</sup> Fuente: Ser o no Ser – Marketing online. Disponible en < <https://www.snsmarketing.es/precios/> > [Consulta: 11/03/2018]

<sup>24</sup> Fuente: Ser o no Ser – Marketing online. Disponible en < <https://www.snsmarketing.es/precios/> > [Consulta: 11/03/2018]

### 6.3 Previsión de los canales de distribución

Se emplean diversos canales de distribución según el cliente al que se destinan. En el caso de las reservas e inscripciones realizadas mediante la página web de Event Builder, el canal de distribución será el e-mail. Mediante este canal se enviará la confirmación de la reserva y toda la información necesaria, una vez se haya realizado la reserva y el pago. Este e-mail se generará y enviará de manera automática mediante un sistema concreto.

El proceso es muy sencillo de reserva es muy sencillo. En primer lugar, es necesario un empleado que se encargue del mantenimiento de la web, ya que de esta depende que se puedan realizar los pagos y reservas. A continuación, un empleado del departamento de operaciones se debe encargar de diseñar el formulario que deberán rellenar los clientes. Estos son los que, a continuación, realizan la inscripción y el pago. Esta inscripción llega al sistema de reservas de Event Builder, controlado por un empleado del departamento de planners.

Los datos del cliente se registrarán directamente en el sistema de reservas evitando así el registro manual por parte de algún empleado. El día del evento, estos clientes deberán presentar su entrada e indicar el nombre con el que realizaron la reserva, así como su documento de identidad, ya que la entrada es personal e intransferible (excepto en los casos en los que se señale lo contrario).

Para el pago de las entradas se hará mediante la pasarela de pago Paypal. El coste variable de Paypal varía según la facturación obtenida mensualmente, como se puede comprobar a continuación:

- Facturación mensual inferior a 2.500€: 3,4% variable + 0,35€ fijos por transacción.
- Facturación mensual de entre 2.500€ y 10.000€: 2,9% variable + 0,35€ fijos.
- Facturación mensual de entre 10.000€ y 50.000€: 2,7% variable + 0,35€ fijos.
- Facturación mensual de entre 50.000€ y 100.000€: 2,4% variable + 0,35€ fijos.
- Facturación mensual superior a 100.000€: 1,9% variable + 0,35 fijos.

La siguiente infografía resume visualmente este proceso:

Infografía 1 - Proceso de distribución



Fuente: elaboración propia

Respecto a los asistentes que participan como oyentes o son inversores y que son expresamente invitados por Event Builder, el canal de distribución empleado será una invitación personal. Esta será diseñada por la directora de marketing. Seguidamente, se enviará de manera presencial o por email a los invitados. Estos deberán aceptar o rechazar la invitación y, en caso de aceptarla, deberán presentarla junto a su DNI el día del evento.

En este caso, la infografía es la siguiente:

Infografía 2 - Proceso de distribución para inversores



Fuente: elaboración propia

Finalmente, en el caso de las empresas de selección de personal el canal de distribución será el teléfono, el email y las reuniones presenciales.

A continuación, se detalla el presupuesto de distribución estimado:

Tabla 6 - Presupuesto de distribución total anual

ACCIÓN	COSTE TOTAL
Paypal	0,35€ por transacción + 1,9%-3,4% de variable según las ventas mensuales. <sup>25</sup>
Impresión de invitaciones	1,2€ por impresión <sup>26</sup>
Mailing	-
Llamadas telefónicas	-
Reuniones presenciales	-
<b>TOTAL DISTRIBUCIÓN</b>	<b>Coste variable en función de las ventas</b>

Fuente: elaboración propia con los datos recolectados.

## 6.4 Política de precios y previsión de ventas

### 6.4.1 TurEmprende

A continuación, se precisa la política de precios y la previsión de ventas estimada para el evento de TurEmprende.

- *Política de precios*

TurEmprende tendrá un precio de 20€ por entrada. Todos los programas de emprendimiento comentados anteriormente son gratuitos para los estudiantes. Sin embargo, desde Event Builder se considera que, al tratarse de un evento de dos días organizado por una empresa externa y no una universidad, es necesario el pago de las entradas para asegurar la asistencia.

El único evento de la competencia analizada en el punto 3.1 que también cobra la entrada a los asistentes es Pitch Bootcamp Barcelona, con un precio de 25€. Según los resultados de las encuestas realizadas a estudiantes de turismo, el precio máximo que están dispuesto a pagar se encuentra entre 21€ y 25€. No obstante, se ha decidido optar por un precio más bajo para no reducir el rango de clientes potenciales.

<sup>25</sup> Fuente: Paypal. Disponible en < <https://www.paypal.com/es/webapps/mpp/accept-payments-online> > [Consulta: 11/03/2018]

<sup>26</sup> Fuente: 360imprimir. Disponible en < <https://www.360imprimir.es/invitaciones> > [Consulta: 15/03/2018]

- *Previsión de ventas*

Se ha calculado en el punto 6.1.1.3, que el número potencial de clientes es de 333. Sin embargo, se ha optado por limitar el aforo a un total de 120 estudiantes (15 grupos de 8 personas).

Tabla 7 - Previsión de ventas 1ª edición de TurEmprende

Producto	Precio unitario	Asistentes	Previsión de ventas
Entrada estudiantes	20€	120	2.400€

Fuente: elaboración propia

Al ser el aforo menos de la mitad de los clientes potenciales, se realizará una segunda edición del evento el 6 y 7 de octubre de 2019. Para el cálculo de la previsión de ventas anual, se han planteado 3 escenarios distintos: el optimista, el pesimista y el realista.

En este caso, en el realista se contempla la celebración de las 2 ediciones en Barcelona. Para el pesimista se incluye, únicamente, la primera edición del evento. Y, finalmente, para el optimista se tienen en cuenta las 2 ediciones de Barcelona más otra en Madrid para el mes diciembre.

La previsión de ventas queda de la siguiente manera:

Tabla 8 - Previsión de ventas anual según los tres escenarios planteados

Evento	Producto	Optimista	Realista	Pesimista
1ª Edición	Entrada estudiantes	2.400€	2.400€	2.400€
2ª Edición	Entrada estudiantes	2.400€	2.400€	-
TurEmprende Madrid	Entrada estudiantes	2.400€	-	-
<b>Total previsión</b>		<b>7.200€</b>	<b>4.800€</b>	<b>2.400€</b>

Fuente: elaboración propia con los datos calculados anteriormente

#### 6.4.2 Cook your business

Seguidamente se presentan los datos referentes al foro gastronómico Cook your Business.

- *Política de precios*

El precio de la entrada para los participantes de este evento será de 95€. Como se ha podido comprobar en el punto 2 y el punto 6.1.2 los precios para aquellas personas que

participan activamente en los foros o congresos y no son meros oyentes o visitantes, rondan entre los 40€ y 200€. Se opta por 95€, ya que se considera adecuado por el tamaño del evento y los servicios ofrecidos, y se asemeja a precio del foro Culinary Action que es el más similar.

Tabla 9 - Precio de las entradas para participantes de algunos eventos de la competencia

<b>Foro Int. Culinary Action</b>	80€ - 120€
<b>Food truck fórum</b>	40€
<b>Startup week</b>	90€
<b>4FYN</b>	180€

Fuente: elaboración a partir de los datos presentados en el punto 3.1 y 6.1.2

Para todos aquellos que desean asistir al foro como visitante y oyente, el precio de la entrada será de 30€ e incluye la asistencia a las ponencias y talleres. Los precios de estas entradas entre la competencia rondan los 0€ y los 65€.

Tabla 10 - Precio de las entradas para visitantes de algunos eventos de la competencia

<b>Foro Int. Culinary Action</b>	15€ - 65€
<b>Food truck fórum</b>	30€
<b>BizBarcelona</b>	15€
<b>Be-hub</b>	0€
<b>Mobile Weekend</b>	0€
<b>BLE&amp;FOOD</b>	10€
<b>GastroEmprende</b>	0€

Fuente: elaboración propia a partir de los datos presentados en el punto 3.1 y 6.1.2

Los inversores no pagan entrada, ya que son invitados especialmente por Event Builder.

- *Previsión de ventas*

Como ya se ha comentado, hay 1.080 clientes potenciales. Sin embargo, no todos asistirán debido a diversas razones, entre las que se incluye la posible desconfianza al tratarse de la primera edición de un evento organizado por una empresa de recién apertura. Por esto motivo, se van a utilizar las tres cuotas de mercado calculadas en el punto 3.3.1, referente al ámbito de ferias, foros y congresos, para el cálculo de los tres escenarios posibles.

Cuota de mercado total intermedia: **14,44%**

**Escenario intermedio:  $1080 \cdot 14,44\% = 155,95$**

30 serán participantes → 19,35%

Para el escenario intermedio, se calcula la asistencia de 155 personas. Como se ha comentado anteriormente, el número máximo de participantes para garantizar el buen funcionamiento del concurso es de 30, lo que supone el 19,35% total que es una proporción óptima.

Se pasa a considerar el escenario intermedio como el realista, puesto que es el número de clientes esperado y, comparándolo con algunos eventos similares, es una cifra lógica y razonable, aunque menor, y que concuerda con el aforo estimado para el local escogido.

Cuota de mercado total optimista: **23,65%**

**Escenario optimista:  $1080 \times 23,65\% = 255,42$**

Se obtiene que, para la cuota optimista, el número de asistentes será de 255. Al ser un número bastante superior a la cuota optimista, el número de concursantes también debe aumentar. Para mantener la misma proporción se aplica el 19,35% y da un resultado de 50 participantes.

Cuota de mercado total pesimista:  $2.000/88.986 = 2,24\%$

**Escenario pesimista:  $1080 \times 2,24\% = 24,19$**

En este caso se considera a los 24 asistentes como concursantes y se eliminarían las ponencias o talleres que se realizan durante las pruebas. Además, se debería replantear un cambio de local ya que sería demasiado grande, el envío de menos invitaciones a inversores e, incluso, una posible anulación del evento si los costes son demasiado superiores.

Tabla 11 - Previsión de ventas de la 1ª edición según los tres escenarios planteados

Tipología de entrada	Previsión optimista	Previsión realista	Previsión pesimista
Concursante	4.750€	2.850€	2.280€
Visitante	6.150€	3.750€	-
<b>Total</b>	<b>10.900€</b>	<b>6.600€</b>	<b>2.280€</b>

Fuente: elaboración propias a partir de los cálculos anteriores

Esta sería, pues, la previsión de venta de entradas para este evento en concreto. Sin embargo, posiblemente no sea el único foro gastronómico que Event Builder organice

durante el año. Para calcular la previsión anual de este producto se vuelves a estudiar 3 escenarios.

En el caso del escenario realista, a la edición del foro en Barcelona se le sumaría otra en Girona, que es foco de muchos eventos gastronómicos debido a la riqueza gastronómica. De esta manera, se realizarían dos Cook your Business en el año.

Para el escenario optimista, se incluyen los dos foros del escenario realista más otro celebrado en Madrid. Con este foro se abriría el mercado a otra comunidad.

Finalmente, para el escenario realista se tiene en cuenta únicamente el foro de Barcelona.

Para evitar el cálculo de 9 escenarios distintos, se utilizarán los datos del escenario realista del foro de Barcelona como base para calcular los nuevos escenarios. La previsión quedaría de esta manera:

Tabla 12 - Previsión de ventas total anual según los tres escenarios planteados

<b>Evento por localidad</b>	<b>Previsión optimista</b>	<b>Previsión realista</b>	<b>Previsión pesimista</b>
Barcelona	6.600€	6.600€	6.600€
Girona	6.600€	6.600€	-
Madrid	6.600€	-	-
<b>Total</b>	<b>19.800€</b>	<b>13.200€</b>	<b>6.600€</b>

Fuente: elaboración propia a partir de los cálculos anteriores

Se debe recordar, que la venta de entradas no es la principal fuente de ingresos de este tipo de eventos, sino que la más importante es la sponsorización.

#### *6.4.3 Talent Room Escape*

Finalmente, se presentan a continuación la política de precios y previsión de ventas del producto Talent Room Escape, siguiendo el esquema de los casos anteriores.

- *Política de precios*

El precio de este producto se ha calculado en base al coste de producción que se detalla más adelante más un margen de beneficio del 45% aproximadamente. Se obtiene, pues, un precio por producto de 6.500€. Teniendo en cuenta que el presupuesto aproximado de Inbound ronda los 6.000€, se considera que un precio asequible y óptimo.

Este precio puede verse afectado según lo demandado por la empresa que contrata el producto. Algunos elementos que poden hacer variar este precio, tanto para

incrementarlo como para reducirlo, pueden ser: el tamaño de la sala, la complejidad exigida para las pruebas, el nivel de ambientación requerido, etc.

Sin embargo, para el cálculo de la previsión de ventas, se mantendrá el precio medio para todos los Talent Room Escapes organizados, ya que se considera que las características serán similares en todos los casos.

- *Previsión de ventas*

Gracias al cálculo realizado en el punto 6.1.3, se ha obtenido que el número de clientes, en este caso empresas, totalmente potenciales son 20. Teniendo en cuenta que es una empresa nueva ofreciendo un método nuevo y diferente a los utilizados actualmente, pero eficaz y que aporta valor y diferenciación a las empresas, se plantean 3 escenarios: optimista, realista y pesimista. Para el escenario optimista se va a considerar la venta de un room escape al mes, es decir, el 60% de los clientes. Para el pesimista se estima un room escape cada 4 meses, por lo tanto, 3 room escape en total (15% de los clientes). Finalmente, en el escenario realista se considera vender al 30% de los clientes potenciales, lo que supone 6 room escape al año. Se entiende esta la venta óptima del este producto.

Tabla 13 - Previsión de ventas total anual del producto Talent Room Escape

Escenario	Nº clientes estimado	Precio por unidad	Previsión de ventas
<b>Optimista</b>	12	6.500€	<b>78.000€</b>
<b>Realista</b>	6	6.500€	<b>39.000€</b>
<b>Pesimista</b>	3	6.500€	<b>19.500€</b>

Fuente: elaboración propia a partir de los cálculos elaborados

Cabe destacar que este es el único producto sin sponsors debido a que no es un evento en sí, sino un servicio.

#### 6.4.4 Previsión de ventas total anual

En la siguiente tabla se presenta un resumen de todos los datos anteriores, según el tipo de evento y el escenario planteado.

Tabla 14 - Previsión de ventas totales anuales

Producto	Optimista	Realista	Pesimista
TurEmprende	7.200€	4.800€	2.400€
Cook your Business	19.800€	13.200€	6.600€
Talent Room Escape	78.000€	39.000€	19.500€
<b>Total previsión</b>	<b>105.000€</b>	<b>61.800€</b>	<b>28.500€</b>

Fuente: elaboración propia a partir de los datos calculados en los apartados anteriores

## 6.5 Análisis de las 4c's mediante las 4p's

Para complementar el análisis de las 4P's realizado en los apartados anteriores, se da paso al análisis de las 4C's que pone en el centro del plan de marketing al cliente.

### 6.5.1 Consumidor

Cada uno de los tres eventos ofrecidos por Event Builder está destinado a una tipología de cliente concreta.

- Foro turismo: enfocada a aquellos estudiantes de turismo que quieren realizar un proyecto emprendedor o simplemente aprender del proceso de emprendimiento.
- Foro gastronómico: destinado a profesionales o amantes de la cocina que quieren emprender su propio negocio gastronómico. Este foro les ofrece la posibilidad de obtener financiación y asesoramiento para poder iniciar su empresa.
- Talent room escape: para todas aquellas empresas que desean optar por un proceso de selección más creativo e innovador, pero igual de efectivo. Además, permite a los candidatos al puesto mostrar sus habilidades en un escenario más informal y dinámico.

Se puede comprobar que cada servicio ofrecido está pensado para una tipología de clientes en concreto, de manera que se consigue mayor especialización y valor añadido.

### 6.5.2 Comunicación

Se establece una relación entre empresa y cliente a través del canal más adecuado para cada uno de ellos y en función del producto.

<b>Producto</b>	<b>Cliente</b>	<b>Conveniencia</b>	<b>Contenido</b>
TurEmprende	Estudiantes	Redes sociales, página web, universidades, blogs de turismo.	Contenido atractivo y más informal destinado a un público más joven
Cook your Business	Participantes foro (cocineros, etc.)	Publicidad física, página web, redes sociales, blogs emprendedores y cocina y Eventbrite.	Contenido atractivo (fotos, videos, etc.), información, servicios y objetivos del foro

	Oyentes (inversores, etc.)	Redes sociales, publicaciones en revistas o blogs emprendimiento, invitaciones personales y página web	Contenido más formal centrado en resultados obtenidos o previstos.
Talent Room Escape	Clientes que optan al puesto de empleo	Portales de empleo, LinkedIn y página web.	Incluye información de la oferta de empleo. Debe ser atractiva.
	Empresa de RRHH	Mailing, página web y publicaciones en revistas o diarios.	Propuesta que debe ser atractiva y viable.

### 6.5.3 Conveniencia

Los canales de distribución explicados en el punto 6.3 se adecuan a la conveniencia de cada cliente, como se puede comprobar en la siguiente tabla:

Tabla 15 - Canales de distribución según la conveniencia de los clientes

Producto	Cliente	Conveniencia
TurEmprende	Estudiantes	Distribución exclusivamente online (inscripción y/o pago)
Cook your Business	Participantes foro (cocineros, etc.)	
	Oyentes (inversores, etc.)	Invitación personal con el fin de conseguir mayor cercanía y personalización
	Ponentes, invitados, etc.	
Talent Room Escape	Clientes que optan al puesto de empleo	Distribución exclusivamente online (inscripción y/o pago)
	Empresa de RRHH	Por teléfono o email

Fuente: elaboración propia

### 6.5.4 Coste

Los clientes deberán asumir el coste monetario de cada producto en el que decidan participar y que será el especificado más adelante, cuando se detalle la política de precios de cada evento.

Tabla 16 - Tabla de precios que deben asumir los clientes

Producto	Cliente	Precio
TurEmprende	Estudiantes	20€
Cook your business	Participantes	95€
	Visitantes	30€

	Inversores	Gratuito
Talent Room Escape	Empresa de RRHH	6.500€

Fuente: elaboración propia según la política de precios calculada en el 6.1

## 7. PLAN DE OPERACIONES

### 7.1 Flujo de operaciones

Para conocer cuáles son los pasos a seguir para organizar los tres eventos, se ha elaborado una infografía para cada uno. En estas infografías se recogen y diferencian las actividades clave, las actividades necesarias, quien se encarga de cada uno de ellas y las intervenciones de los clientes mediante customer's flows.

#### 7.1.1 TurEmprende

En el caso de TurEmprende, la infografía se divide en 3 partes: la fase previa al evento, las operaciones realizadas durante el evento y la fase posterior a este.

Durante la fase previa, se encuentran diversos flujos de operaciones. Se comienza con la captación de clientes por parte del departamento de marketing mediante las acciones planeadas en el plan de comunicación (blogs especializados, redes sociales, página web, etc.). Respecto a la página web, es clave su mantenimiento para poder captar clientes mediante esta y para poder realizar las reservas y pagos online. De este mantenimiento se encarga la empresa Sitelabs. Finalmente, también se encuentra el gabinete de prensa Beldet que se encarga de la publicidad offline para la captación de estos clientes.

El departamento de planners se encarga de la captación de mentores y la búsqueda del local adecuado para el evento y su posterior alquiler. Juntamente con la diseñadora de Event Builder (departamento de operaciones) deben elaborar el inventario del material necesario para el funcionamiento del evento. Una vez realizado, y uno o dos días antes del evento, se pasa a preparar el local alquilado. En este caso, de la logística se encargan los empleados del propio local siguiendo las indicaciones de la diseñadora.

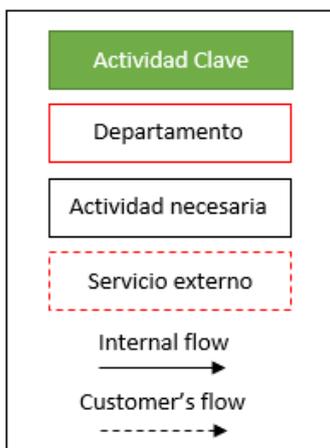
El manager de Event Builder se debe encargar de la captación de sponsors. Para ello, primero debe elaborar el briefing y, seguidamente, enviarlo. Cuando reciba la respuesta de estos sponsors, se debe encargar del seguimiento de las solicitudes y las aportaciones realizadas por parte de los patrocinadores. Estas aportaciones son clave para poder llevar a cabo el evento, ya que de ellas depende la financiación del evento.

Una vez se han realizado todas estas actividades, se pasa a la segunda fase del flujo de operaciones. Se trata de aquellas que se realizan durante el evento. El manager se debe encargar de presentar el evento, coordinar todas las fases de este para cumplir con el programa y cronograma establecido y, finalmente, realizar la clausura del evento. El departamento de marketing es el encargado de hacer las fotografías y videos que, ya en la fase posterior, se subirán a las redes sociales y página web. Además, debe realizar breves entrevistas a los asistentes y asegurarse de que estos rellenan las encuestas.

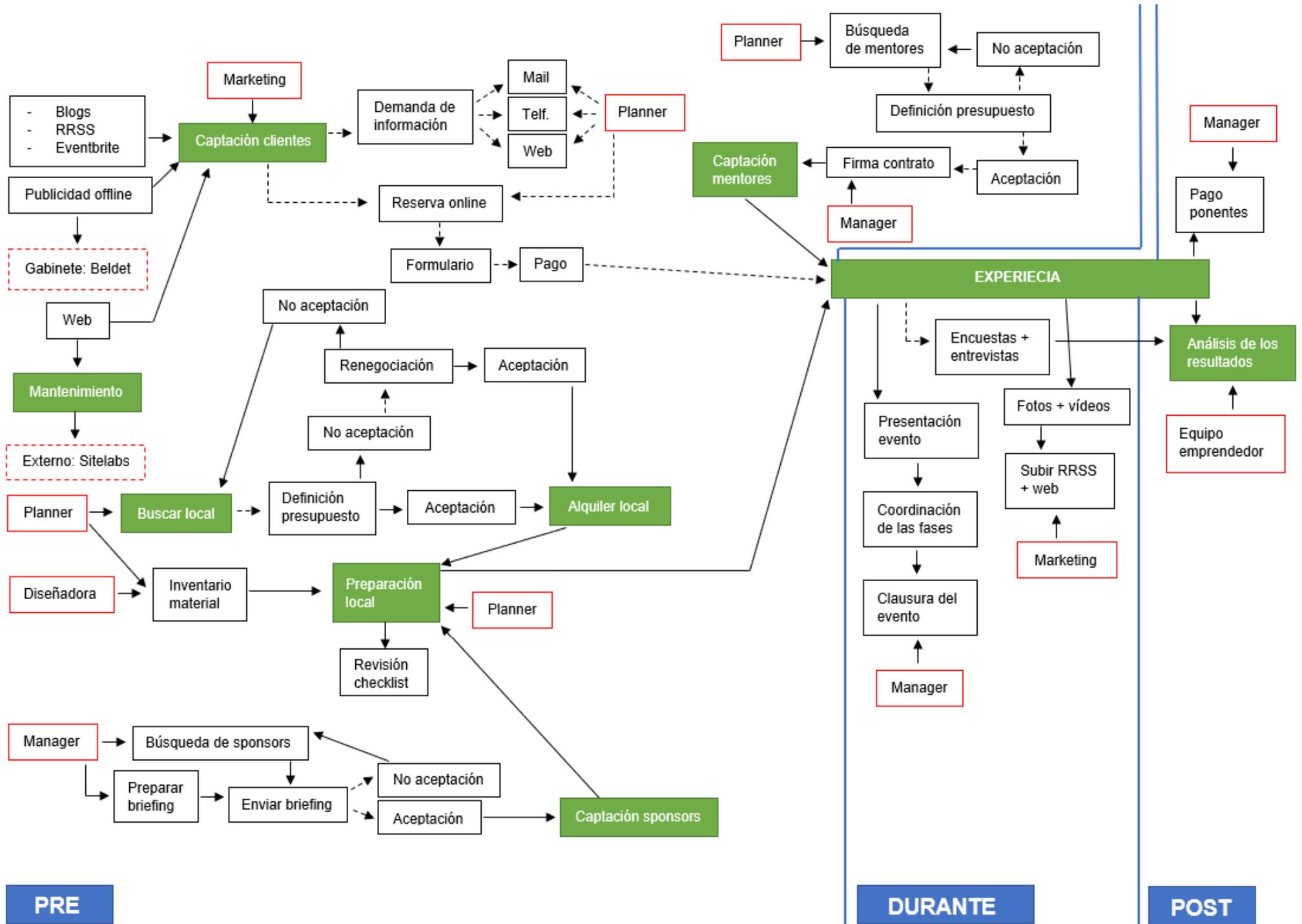
Una vez finalizado el evento, todo el equipo emprendedor se debe reunir para analizar los resultados obtenidos mediante indicadores de análisis y proponer mejoras para futuras ediciones.

El manager, deberá realizar los pagos correspondientes a los mentores, ponentes y demás, y deberá realizar una memoria del evento con todos los resultados obtenidos y todo lo comentado durante la reunión de análisis.

Ilustración 12 - Leyenda de las infografías



Fuente: elaboración propia



En la siguiente table se recogen, a modo de resumen, todas las actividades claves y necesarias y quienes son los encargados de realizarla.

Tabla 17 - Actividades clave y necesarias de TurEmprende

<b>Tipo de actividad</b>	<b>Nombre de la actividad</b>	<b>Etapas</b>	<b>Responsable</b>
Actividades clave	Captación de clientes	Pre	Departamento de marketing
	Mantenimiento web	Todas	Servicio externo: Sitelabs
	Búsqueda y alquiler del local	Pre	Departamento operaciones
	Contratación de mentores	Pre	Event Planner/ Manager
	Captación de sponsors	Pre	Manager
	Preparación del local	Pre	Operaciones + personal del local
	Ejecución del evento	Durante	Manager/ Planners
	Análisis de los resultados	Post	Manager + Assistant
Actividades necesarias	Inventario de material	Pre	Departamento operaciones
	Preparación briefing	Pre	Manager
	Elaboración del formulario online	Pre	Departamento de MKTG
	Definición de presupuestos	Pre	Manager
	Checklist pre al evento	Pre	Operaciones + planners
	Atención al cliente	Pre/durante	MKTG/ Servicio al cliente
	Presentación del evento	Durante	Manager
	Coordinar las fases	Durante	Event Planner
	Subir fotos/videos a RRSS y web	Post	Community manager
	Pago a mentores/ponentes	Post	Manager
	Asegurarse de que hagan las encuestas + entrevista	Post	Departamento de MKTG

Fuente: elaboración propia a partir de la infografía 1

### 7.1.2 Cook your Business

Para el foro gastronómico, el flujo de operaciones también se divide en las tres fases anteriores.

Se repiten las actividades de captación de clientes, sponsors, ponentes y se le suma la captación de inversores mediante las invitaciones diseñadas por el departamento de marketing.

El departamento de planners, además, se debe encargar de buscar el local adecuado y alquilarlo y de buscar y contratar un catering para los días del evento.

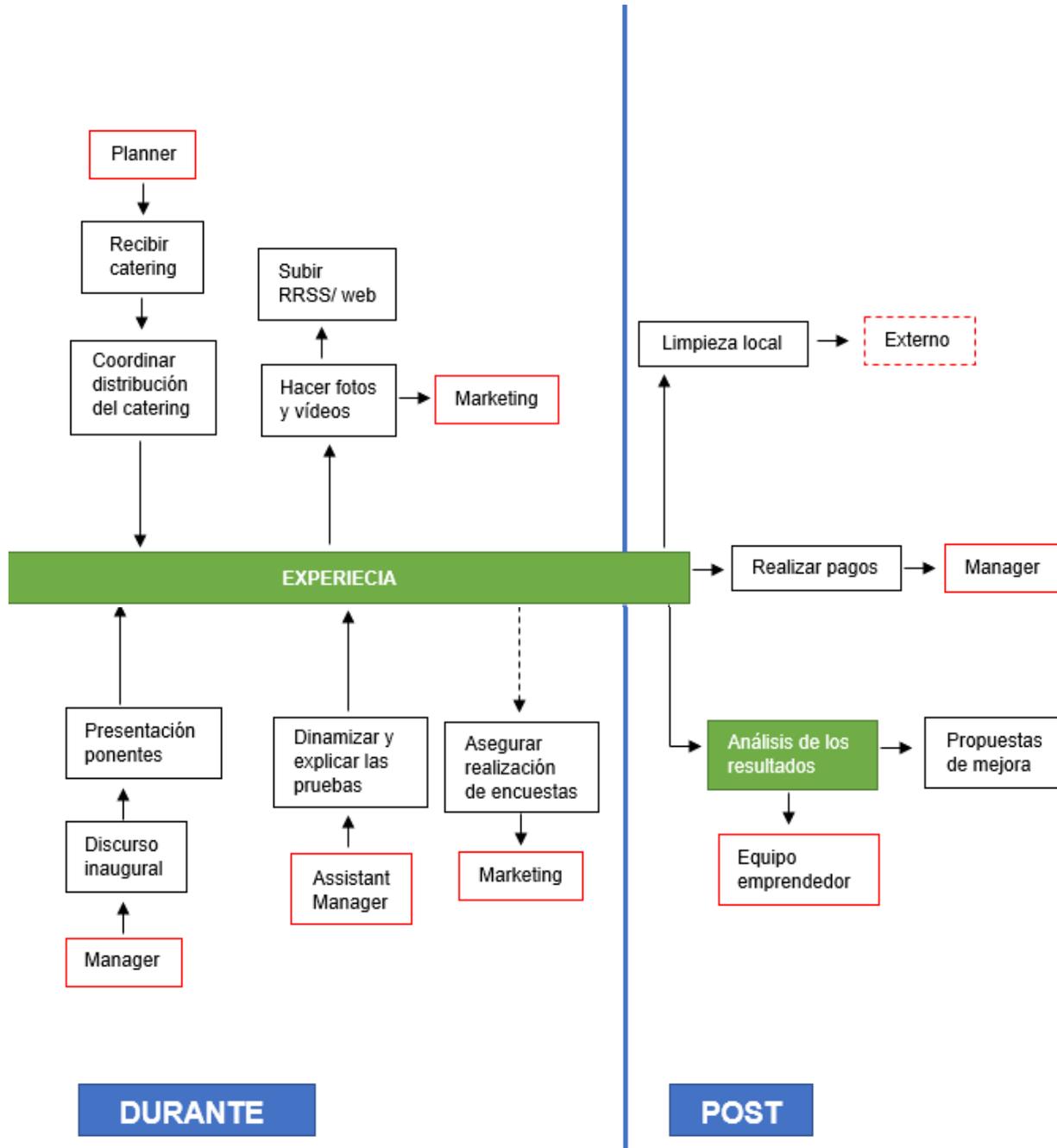
La diseñadora de Event Builder debe hacer el diseño del evento y, junto a los planners, realizar el inventario de material necesario, para la posterior compra. En este caso, al tratarse de un evento más grande, se necesita una empresa externa de logística para la preparación del local. Para Cook your Business, este servicio ya viene incluido en el presupuesto de alquiler del local.

Durante el evento, el manager será el encargado de inaugurarlo y de presentar las ponencias, así como de la posterior clausura. El assistant manager será el dinamizador de las pruebas y deberá explicar el funcionamiento de estas. Durante la mañana el catering será recibido por el planner que, además, deberá asegurarse de que se distribuya entre los asistentes. Para acabar con esta etapa, el community manager deberá realizar fotos y vídeos que, al finalizar, subirá a las redes sociales y página web. También deberá asegurarse de que los asistentes realizan las encuestas.

En la fase posterior al evento, es importante la limpieza del local, que en el caso de Cook your Business viene incluida en el alquiler del local. Además, el manager deberá realizar los pagos pendientes (catering, ponentes, etc.). Finalmente, todo el equipo deberá reunirse para analizar el evento y realizar propuestas de mejora para la próxima edición.



Infografía 6 - Flujo de operaciones de Cook your Busienss (parte 2)



Fuente: elaboración propia

En la siguiente tabla, se pueden consultar las actividades clave y necesarias del foro:

Tabla 18 - Actividades clave y necesarias de Cook your Business

<b>Tipo de actividad</b>	<b>Nombre de la actividad</b>	<b>Etapas</b>	<b>Responsable</b>
Actividades clave	Captación de clientes	Pre	Departamento de marketing
	Mantenimiento web	Todas	Servicio externo: Sitelabs
	Búsqueda del local	Pre	Departamento operaciones
	Contratación de ponentes	Pre	Event Planner/ Manager
	Captación de sponsors	Pre	Manager
	Captación de inversores	Pre	Event planner
	Preparación del local	Pre	Operaciones + Planners + Equipo externo
	Análisis de los resultados	Post	Equipo emprendedor
Actividades necesarias	Inventario de material	Pre	Departamento operaciones
	Preparación briefing	Pre	Assistant manager
	Definición del programa	Pre	Event Planners
	Diseño e impresión de las invitaciones	Pre	Departamento de MKTG
	Definición de presupuestos	Pre	Manager
	Checklist pre al evento	Pre	Diseñadora + planner
	Presentación de ponencias	Durante	Manager
	Dinamizar y coordinar pruebas	Durante	Assistant Manager
	Recibir y coordinar distribución del catering	Durante	Event planner
	Subir fotos/videos a RRSS y web	Post	Community manager
	Pago a los ponentes	Post	Manager
	Atención al cliente	Todas	MKTG/ Servicio al cliente
	Limpieza del local	Post	Servicio externo
Asegurarse de que hagan las encuestas + entrevista	Post	Departamento de MKTG	

Fuente: elaboración propia a partir de la infografía 2

### 7.1.3 Talent Room Escape

En este caso, el flujo de operaciones es mucho más sencillo, ya que el número de operaciones necesarias para su elaboración es menor. Al tratarse de la organización de una actividad para una empresa, Event Builder no es la encargada de las fases posteriores a la venta del producto. Por este motivo, la infografía solo contiene la fase previa, hasta la entrega del producto.

Se comienza con la captación de clientes mediante mailing, coldcallings, redes sociales, publicidad offline (se continúa encargando la empresa externa Beldet) y la web. No se realizan reservas ni pagos online, ya que los pagos se realizan mediante transferencia. Por este motivo, el mantenimiento de la web por parte de la empresa externa Sitelabs, para este producto, no se considera una actividad clave.

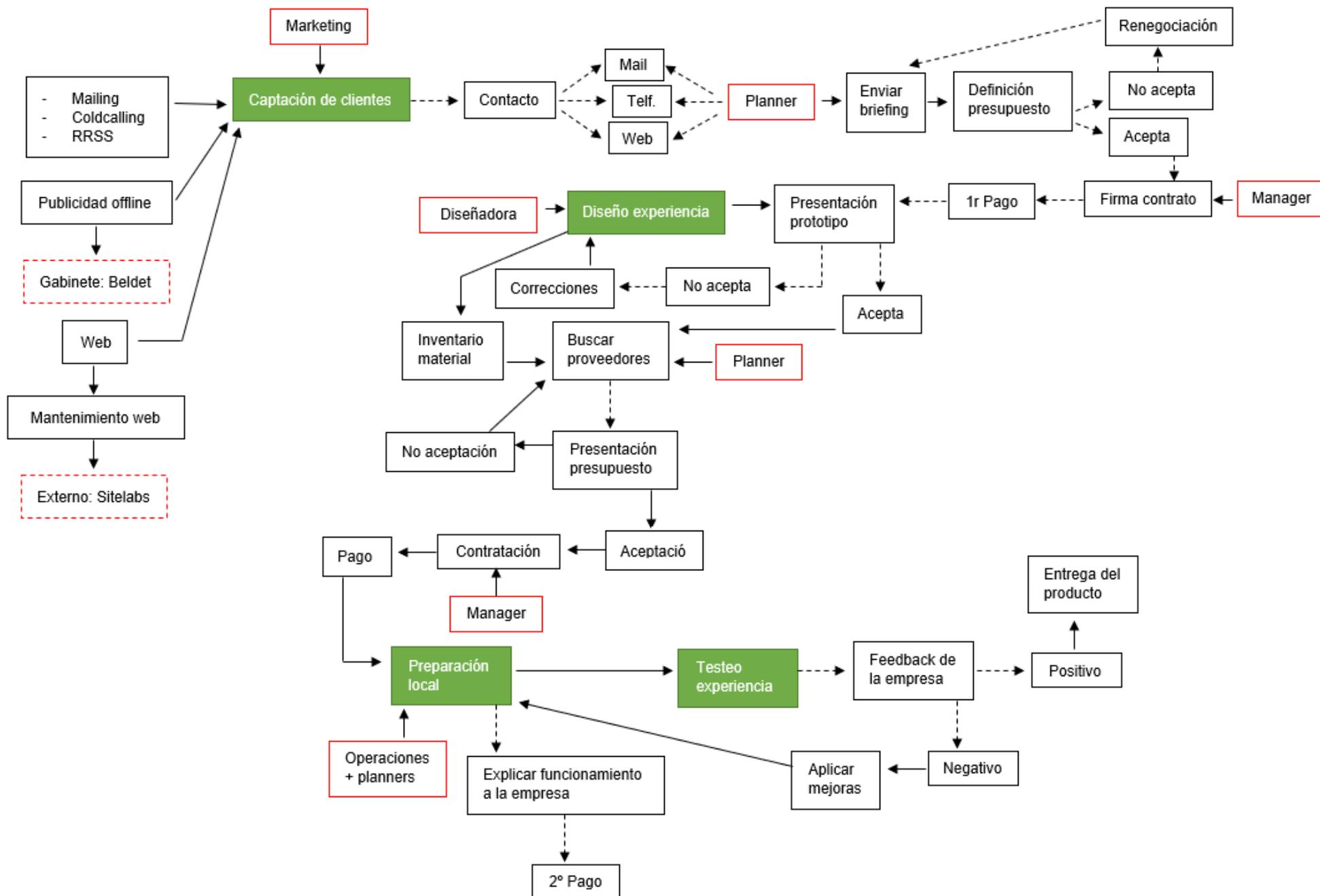
Una vez captado el cliente, el departamento de planner se mantendrá en continuo contacto y se encargará de hacerle llegar el briefing del producto, hasta conseguir la venta de este. Una vez firmado el contrato, la empresa cliente debe realizar el primer pago, que será necesario para comenzar a organizar el room escape.

De este diseño se encarga la diseñadora y directora del departamento de operaciones, junto a su ayudante. También se debe encargar de realizar el inventario del material necesario. Una vez realizado el diseño, se presenta al cliente con el fin de adaptarse lo máximo posible a sus necesidades. En caso de que se deban aplicar mejoras, se le volverá a enseñar el prototipo unos días después.

A partir de aquí se procede a la compra de material y posterior preparación del local por parte del departamento de planners y operaciones. Una vez montado el room escape, la diseñadora debe formar a los que serán los futuros responsables del funcionamiento del room escape, para conocer con exactitud cuál es su funcionamiento y como se debe preparar la sala para cada pase.

La misma diseñadora y algunos empleados más realizarán el room escape a modo de testeo, para comprobar que todo funcione según lo previsto antes de ponerlo en marcha. En caso de fallos, se deberán aplicar las mejoras en el menor tiempo posible.

Infografía 7 - Flujo de operaciones de Talent Room Escape



Fuente: elaboración propia

Seguidamente, se presenta la tabla resumen de las actividades clave y necesarias para la organización de los Talent Room Escape.

Tabla 19 - Actividades clave y necesarias del Talent Room Escape

<b>Tipo de actividad</b>	<b>Nombre de la actividad</b>	<b>Etapas</b>	<b>Responsable</b>
Actividades clave	Captación de clientes	Pre	Departamento de marketing
	Preparación del local	Pre	Operaciones + Planners
	Diseño de la experiencia	Pre	Diseñadora + Planners
	Testeo cliente	Pre	Diseñadora
Actividades necesarias	Inventario de material	Pre	Departamento operaciones
	Preparar y enviar briefing	Pre	Manager
	Definición del producto	Pre	Event planner
	Presentación del prototipo	Pre	Event planner
	Definición de presupuestos	Pre	Manager
	Publicación experiencia en LinkedIn	Post	Community manager

Fuente: elaboración propia a partir de la infografía 3.

## 7.2 Plan tecnológico

En este punto se recogen todos los elementos tecnológicos necesarios para la empresa. Estos elementos se han dividido en 4 categorías: hardware, software, sistema de telefonía y personal externo.

Respecto al hardware, son necesarios 3 ordenadores portátiles para los becarios. Los socios emplearan sus propios portátiles Macbook Air. En este caso, los portátiles son de la marca HP 250G6 y cuestan 494€ cada uno. Además, serán necesarios 2 teléfonos fijos para la oficina. También se utilizará una tableta gráfica para el departamento de marketing, que no supone ningún coste porque la directora del departamento ya dispone de una propia.

En cuanto al software, se utilizarán 3 programas distintos. Un CRM para el registro de datos de clientes, que en este caso es Capsule CRM, Sage para llevar la contabilidad con el plan Business y, finalmente, Openoffice para la ofimática, que es un paquete gratuito.

No se requiere un sistema de conexión a Internet, ya que se trabajará en espacios de coworking que ya lo incluyen en el precio de alquiler. Si es necesario un sistema de telefonía para las dos líneas fijas, y se ha optado por el plan profesional 1000 de Movistar.

Finalmente, se incluye en este plan el mantenimiento de la web. Esto lo llevará a cabo una empresa externa, Sitelabs, mediante la contratación de su tarifa pro, que incluye:

- Hosting de alta velocidad
- Actualizaciones de software
- Coste de la hora extra: 30€/hora
- Copias de seguridad semanales
- Soporte vía email

Tabla 20 - Presupuesto tecnológico anual

Concepto	Presupuesto anual
<b>Hardware</b>	
3 ordenadores portátiles	1.482€ <sup>27</sup>
2 fijos	35,80€ <sup>28</sup>
Tableta gráfica	0€
<b>Software</b>	
CRM – Capsule CRM	144€ <sup>29</sup>
Contabilidad – Sage business cloud	123€ <sup>30</sup>
OpenOffice	0€
<b>Sistema de telefonía e internet</b>	
Sistema telefónico	396,72€ <sup>31</sup>
Acceso a internet/wifi	0€
<b>Personal externo</b>	

<sup>27</sup> Fuente: Mediamarkt. Disponible en < <https://tiendas.mediamarkt.es/p/portatil-hp-250g6-1wy88ea-15.6-i36006u-1392028> > [Consulta 21/03/2018]

<sup>28</sup> Fuente: Mediamarkt. Disponible en < <https://tiendas.mediamarkt.es/p/telefono-spc-telecom-3607-n-negro-con-1225520> > [Consulta 21/03/2018]

<sup>29</sup> Fuente: Capsule CRM. Disponible en < <https://capsulecrm.com/signup/> >. [Consulta 18/03/2018]

<sup>30</sup> Fuente: SAGE. Disponible en < <https://www.sage.com/es-es/sage-business-cloud/contabilidad-y-facturacion/> >. [Consulta 18/03/2018]

<sup>31</sup> Fuente: Movistar. Disponible en < <http://www.movistar.es/empresas/fijo/> > [Consulta 21/03/2018]

Mantenimiento web	348€ <sup>32</sup>
<b>Total presupuesto tecnológico</b>	<b>2.181,52€</b>

Fuente: elaboración propia a partir de los datos anteriores

### 7.3 Temporalización del proceso de producción

Con los flujos de operación de han podido temporalizar las actividades claves y necesarias según la etapa en la que se realizan respecto al evento. Sin embargo, debe realizarse una temporalización más exhaustiva respecto a las actividades de la fase previa, ya que es necesario realizarlas en el tiempo previsto. A continuación, se presenta el cronograma de las acciones necesarias para la organización de los eventos TurEmprende y Cook your Business, según las semanas de antelación a la celebración del evento:

Tabla 21 - Temporalización del proceso de producción de TurEmprende y Cook your Business

Actividad	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Diseño del evento									
Preparación web									
Preparación briefing									
Inventario material									
Diseño invitaciones									
Contacto con proveedores									
Captación de clientes									
Captación de mentores/ponentes									
Captación de sponsors									
Alquiler del local									
Contratación catering									
Checklist pre al evento									
Contratar empresa logística									
Preparación local									

Fuente: elaboración propia

<sup>32</sup> Fuente: Sitelabs. Disponible < <https://sitelabs.es/mantenimiento-web/> > [Consulta: 18/03/2018]

Como se puede comprobar, todas las actividades relacionadas con el diseño del evento se realizan con hasta 9 semanas de antelación. Seguidamente, se comienza con las actividades de captación y, finalmente, con los preparativos del local.

Para la organización de los Talent Room Escape, se ha elaborado un cronograma que comienza a partir de la captación del cliente. En este caso, no se establecen las semanas de antelación, sino el orden en que deben realizarse estas actividades, hasta la entrega del producto.

Tabla 22 - Temporalización del proceso de producción del Talent Room Escape

Actividad		8	7	6	5	4	3	2	1	
Definición presupuesto	Captación del cliente									Entrega producto
Diseño de las pruebas										
Compra del material										
Presentación prototipo										
Aplicación mejoras										
Preparación del local										
Testo del producto										
Formar trabajadores										

Fuente: elaboración propia

## 7.4 Plan de contingencias

Durante la celebración de eventos, la empresa organizadora se hace responsable de posibles incidentes que puedan generarse durante este. Por este motivo, es necesaria la contratación de un seguro que cubra todos estos incidentes. El seguro contratado por Event Builder es el de Seguros RC y tiene una duración de 48h, que es lo que duran los eventos planeados. Será necesaria su contratación para cada vez que se realice el evento. Tiene un coste de 191€.

Además, para cada actividad clave de cada evento se ha establecido un plan de contingencia que propone diversas vías alternativas.

### 7.4.1 TurEmprende y Cook your Business

Como muchas de las actividades clave de TurEmprende y Cook your Business son las mismas, se ha realizado un plan de contingencia común para cada actividad clave.

- *Acciones de captación*

Para la captación tanto de clientes, como de mentores, sponsors y ponentes se realizará un análisis al final de cada edición para comprobar cuáles son los canales más eficaces y cuales se deben sustituir.

En el caso de los clientes, se les preguntará en el formulario que deben rellenar durante la inscripción como han conocido el evento. Se contabilizarán todas las respuestas y, seguidamente, se calculará el porcentaje de captación por cada canal, mediante indicadores como el siguiente.

$$\text{Indicador} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de clientes captados mediante Instagram}}{\text{N}^{\circ} \text{ de clientes total}}$$

Una vez calculados todos los porcentajes, se decidirá cuáles son los mejores y, en el caso de los que tengan el porcentaje más bajo, se propondrán mejoras o se optará por la eliminación del canal.

- *Contratación de mentores/ponentes*

Para la contratación de mentores se realizará un listado con los nombres de los mentores propuestos y la razón por la cual se considera que debe ser contratado. Una vez elaborado este listado, se realizará otro alternativo.

En caso de que alguno de los propuestos no acepte la invitación por cualquier motivo, se procederá a contactar con los propuestos en el segundo listado. Y así hasta que se obtenga el listado definitivo con los mentores confirmados.

También se debe tener en cuenta la posible cancelación de la asistencia a última hora. Si esta cancelación ocurre con antelación suficiente, un planner de Event Builder se pondrá en contacto inmediatamente con algún mentor de la segunda lista. Si este no puedo asistir o la cancelación es el mismo día, uno de los miembros del equipo innovador de Event Builder realizará el papel de mentor.

En el caso de los ponentes, se deberá contactar con una empresa de conferenciantes, que puede ser, por ejemplo, Espectalium.

- *Mantenimiento web*

El mantenimiento lo lleva a cabo la empresa externa Sitelabs, por lo que, en caso de caída de la web, son ellos los que deben arreglarlo. La tarifa contratada incluye la creación de copias de seguridad de la web, de manera que, si la web falla, se podrá utilizar esta copia como alternativa hasta que se solucione el problema.

- *Búsqueda y alquiler del local*

Al igual que con la búsqueda de mentores, se realizará una lista de posibles locales adjuntado una breve explicación de las características y explicación de las razones por las cuales son buenas opciones. Se contactará con cada uno de ellos para pedir presupuesto y, después, se decidirá cuál es el más indicado. Con los otros locales del listado se hará un ranking según el orden de preferencia para, en caso de cancelación del local definitivo, contactar con los siguientes de la lista.

- *Preparación del local*

La preparación del local en el caso de los eventos, la realizan los propios empleados del local alquilado según lo indicado por la diseñadora de Event Builder. Sin embargo, se plantea una segunda vía alternativa para los casos en que esta preparación la deba llevar a cabo la propia empresa organizadora, como puede suceder en próximas ediciones.

En el caso de Turemprende, al tratarse un evento más pequeño, la preparación del local la pueden realizar los propios empleados de Event Builder. Sin embargo, para el foro gastronómico, al requerir muchos más preparativos, será necesaria la contratación de una empresa de logística, que en este caso puede ser Hostess&Promoters.

Durante esta preparación, que suele realizarse 2 o 3 días antes, la diseñadora y los planners revisaran que todo esté en orden y listo mediante una checklist. En caso de que no sea así, deberán solucionarlo lo antes posible.

- *Ejecución del evento*

Unos días antes del evento, el equipo emprendedor se reunirá para elaborar un listado con posibles incidentes y cosas que pueden salir mal durante la ejecución de este. Por cada posible fallo se debe proponer, mínimo una solución para que, en caso de que suceda, se sepa cómo reaccionar y se pueda solucionar lo antes posible.

- *Análisis de los resultados*

Esta actividad es clave para la organización de futuras ediciones. Una vez finalizado el evento, el equipo emprendedor se vuelve a reunir para analizar los resultados mediante indicadores. Algunos de estos indicadores pueden ser:

- Nº de asistentes reales/ nº de asistentes estimado
- Coste total del evento/ coste estimado
- Facturación total del evento/ facturación estimada

- Aportación final de los patrocinios/ aportación total estimada de los patrocinios

Con este análisis, se pretenden aplicar mejoras a las nuevas ediciones de los eventos y evitar problemas que hayan podido surgir durante esta organización.

#### 7.4.2 Talent Room Escape

A continuación, se detalla el plan de contingencia del producto Talent Room Escape

- *Captación de clientes*

Para la captación de empresas de recursos humanos, se han establecido diferentes canales de comunicación: coldcalling, linkedin, página web y comunicación offline. Cada seis meses se realiza un análisis mediante indicadores para conocer la efectividad de cada canal. Estos indicadores servirán para conocer el porcentaje de los clientes captados con cada canal que finalmente contratan el room escape. Un ejemplo de indicador:

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Nº de clientes captados mediante coldcalling}}{\text{Nº de clientes captados mediante coldcalling que contratan el room escape}}$$

De esta manera, se conseguirá saber cuál es el canal más efectivo para potenciarlo más, y cuales no funcionan como se esperaba y deben ser substituidos por otros.

- *Diseño de la experiencia y preparación del local*

En este caso, lo peor que puede ocurrir es que los conocimientos de la diseñadora de Event Builder no sean suficientes para la elaboración de las pruebas o la instalación en el local. Si esto llegase a ocurrir, se deberá contratar inmediatamente a un ingeniero de room escape que cobran 320€ por metro cuadrado aproximadamente. Una opción puede ser la empresa Ambar.

- *Testeo del producto*

Para comprobar que todo funciona correctamente, la diseñadora del room escape deberá realizar la actividad una vez el local esté listo. En caso de que alguna prueba falle, se deberá corregir el fallo o reemplazar la prueba por una de nueva en un plazo de 5 días y sin repercutir el coste al cliente.

Una vez esté en funcionamiento, la diseñadora de Event Builder deberá enseñar a los trabajadores de la empresa cliente cómo funciona el room escape y como deben prepararlo y comprobarlo al inicio de cada pase, para evitar fallos.

## 7.4 Recursos clave

Uno de los recursos clave de Event Builder es la oficina. Para evitar el gran coste de la compra de un local, se va a alquilar una de las oficinas de coworking del Tecnocampus, por valor de 170€ al mes.

### 7.4.1 TurEmprende

Son varios los recursos clave para la organización de TurEmprende. En primer lugar, es esencial encontrar el **local** adecuado para la celebración del evento. Debe ser un espacio que cumpla con los requisitos de aforo y se pueda adaptar a las necesidades del evento. Después de buscar diversos locales y contactar con los responsables, se ha escogido el espacio Innohub de Valkiria.

Ilustración 13 - Fotografías del local



Fuente: Valkiria. Disponible en < <http://espacios.valkiriahubspace.com/los-espacios/planta-baja/innohubevents-ficha-tecnica/> >

[Consulta: 24/03/2018]

Está ubicado en Carrer Pujades 126 (Poble Nou) y tiene las siguientes características:

- Precio: 2.450€ (los dos días)
- Metros cuadrados: 225
- Capacidad de personas sentadas: 191

Es un espacio diáfano con un diseño muy innovador y apropiado para el tipo de evento que es TurEmprende y el público al que va destinado. Dispone de diversas salas separadas y una zona de networking. Además, los empleados de Valkiria se encargan de distribuir y decorar el local según lo indicado. El precio incluye algunos elementos necesarios para el día del evento:

- Proyector y pantallas
- Micrófono y sistema de sonido

- Wifi
- Iluminación
- Mesas y sillas
- Pizarras

Será necesaria la compra de material como bolígrafos, folios, plantillas Canvas Model, post-its, rotuladores, etc. El coste de esta compra es de 40€.

Otro recurso clave es el **catering**, que en este caso lo ofrece Valkiria incluido en el precio. Este catering está formado por platos saludables y alimentos poco procesados.

Es vital para el desarrollo del evento, el **diseño del programa** y las **pruebas** que se llevaran a cabo y del cual se encargan los planners de Event Builder. Las pruebas, ya detalladas en el punto 6.1.1.2, no requieren de material extra, ya que se trata de juegos de preguntas, interpretación y lógica.

Para la inscripción y el pago de las entradas de los participantes es necesario el **mantenimiento de la web** oficial de Event Builder, ya que se realizan a través de esta. Como ya se ha indicado, el mantenimiento lo llevará la empresa Sitelabs y tiene un coste de 348€ anuales. Sin embargo, este coste ya se incluye en el plan tecnológico.

En este tipo de evento es muy común la entrega de **merchandising** a los participantes. En este caso, se repartirán blocs de notas con el logotipo en la portada entre los 120 estudiantes. El coste de 130 blocs de notas es de 220€<sup>33</sup>.

Uno de los recursos más importantes es el **premio** final para el equipo ganador. Este premio es un viaje de 3 días a un destino sorpresa de Europa, organizado por Drumwit. Se incluye el vuelo y alojamiento y asciende a 1.600€. Sin embargo, el viaje esta patrocinado por Drumwit y no supone ningún coste para Event Builder.

Respecto a los recursos humanos, se incluye a los mentores y empleados de Event Builder. Los **mentores** que asistirán a TurEmprende son:

**Yasmine Lahlou** – Coaching empresarial y training manager en Hilton Diagonal Mar.

---

<sup>33</sup> Fuente: Atractis. Disponible en < [http://attractis.com/campanas/campana/bloc\\_de\\_notas\\_con\\_logotipo\\_a\\_todo\\_color/31/18/](http://attractis.com/campanas/campana/bloc_de_notas_con_logotipo_a_todo_color/31/18/) > [Consulta: 23/03/2018]

**Marián Buil** – Emprendedora y profesora universitaria de empresa, emprendimiento e innovación.

**Matilde Martínez** – Directora de Crealnova y profesora de Creatividad e Innovación en la Universidad de Barcelona.

**Federico Belloni** – Director de TSM Consulting y profesor recurrente de Marketing Destination en la Universidad de Barcelona.

**Sergi Vila y Albert Cuartiella** – Fundadores de FlyKube

**Jesús Alvarez** – Fundador de Growth Hacking Talent

**Rosa María Barragán** – Técnica del área de emprendimiento de la Universidad Pompeu Fabra

**Juanjo Rodríguez y Laura Martínez** – Fundadores de Knok

Son un total de 10 mentores entre los que se encuentran profesores, emprendedores y profesionales del sector turístico. Matilde Martínez realizará la primera conferencia sobre la importancia de la innovación y la creatividad y métodos para conseguirlo. La segunda conferencia la impartirá Yasmine Lahlou sobre la importancia de la automotivación para el emprendimiento.

Se les pagará 10€ la hora más un suplemento de 50€ a aquellos que realizan las conferencias de inauguración. TurEmprende tiene una duración de 8h diarias, es decir, 16h en total. Por tanto, el salario de cada uno de ellos es de 160€, excepto para las ponentes que es de 210€. Se trata, pues, de un total de 1.700€.

Con referencia a los **empleados**, son el recurso más importante para la celebración del evento. Ellos son los encargados del diseño, la organización, la comunicación, de asegurar que todo salga según lo previsto y, sobre todo, de la captación de clientes que es algo vital y básico para TurEmprende. El coste de los empleados es su salario, que se imputa en el plan de recursos humanos.

Finalmente, para poder hacer frente a los costes de producción del evento, son necesarios los **sponsors**. Se pretende contar con la colaboración de las siguientes empresas y organizaciones:

Tabla 23 - Sponsors previstos

<b>Sponsor</b>	<b>Aportación</b>
Drumwit	1.600€
Barcelona Turisme	2.500€
Banc de Sabadell	6.500€
Catalunya Emprèn	2.500€
<b>Total</b>	<b>13.100€</b>

Fuente: elaboración propia

Drumwit financiará el viaje al equipo ganador. Esta agencia está enfocada a este tipo de público, jóvenes universitarios, y realiza muchas acciones como concursos por Instagram, promoción mediante influencers, etc. que se destinan a la captación de este target. Por este motivo, se considera que puede estar interesada en patrocinar el viaje a cambio de publicidad y promoción en diversos canales.

Barcelona Turisme pueden estar interesados al tratarse de un evento de turismo que fomenta el emprendimiento y la innovación en el sector, y Catalunya Emprèn por ser el primer evento destinado al emprendimiento de estudiantes de turismo.

Banc de Sabadell será el sponsor de oro, ya que es el que aporta la mayor cantidad. Este banco tiene un programa destinado al emprendimiento llamado BStartup y ya ha participado de patrocinador de diversos eventos y programas de emprendimiento.

A continuación, se recogen todos los recursos clave y su coste.

Tabla 24 - Presupuesto de producción de TurEmprende

<b>Recursos claves</b>	<b>Coste</b>
<b>Recursos materiales</b>	
Local (incluye catering, mobiliario, equipos, etc.)	2.450€
Material	40€
Mantenimiento web	-
Premio	1.600€
Merchadising	220€
<b>Recursos inmateriales</b>	
Diseño y programa	-
Mentores	1.700€
Empleados	-
Sponsors	-
<b>Total plan de producción</b>	<b>6.010€</b>

Fuente: elaboración propia

### 7.6.2 Cook your business

Para el foro gastronómico, también se considera un recurso clave el **local** donde se celebrará. En este caso, se ha escogido, finalmente, la antigua fábrica de la Estrella Damm. Se trata de un espacio diáfano y que encaja perfectamente con las características del evento. Tiene una parte semicubierta, que será donde se realicen las pruebas del concurso, otro espacio totalmente cubierto donde se llevaran a cabo las ponencias y el resto del espacio descubierta, que servirá para el espacio de networking, talleres y catering. Tiene capacidad para 450 personas.

El presupuesto proporcionado es de 2.300€ al día aproximadamente, es decir, 4.600€ en total. Este precio incluye:

- Equipo de sonido e iluminación
- Proyector y pantallas
- Mobiliario (escenario, sillas, mesas, etc.)

Sin embargo, es un coste cubierto por la propia compañía Estrella Damm, ya que es el patrocinador oficial del evento. Además, se encargará de la distribución de cervezas durante el evento.

Ilustración 14 - Fotografías del local



Fuente: Google

Otro recurso clave para la celebración del foro son las **pruebas** y el **material y mobiliario** necesario para realizarlas. Del diseño y organización de estas se encargan los propios planners y diseñadora de Event Builder, por lo que el coste se imputa como salarios en el plan de recursos humanos. Los **empleados** son uno de los recursos clave más importante, ya que de ellos depende la organización y la captación de clientes, inversores y ponentes.

Para la primera prueba, el cocinado, se requiere el alquiler de cocinas portátiles con placas de inducción, frigoríficos y otros electrodomésticos. La empresa que ofrece este servicio es Options y el presupuesto estimado es 2.700€<sup>34</sup>. No obstante, se baraja la posibilidad de sponsorización por parte de Fagor, que proporcionaría los electrodomésticos necesarios. También se requieren utensilios de cocina como platos, cubiertos, vasos, etc. que se alquilan en la misma empresa, Options. El presupuesto, en este caso, es de 350€.

Respecto a los **alimentos** para el cocinado, se obtendrán del patrocinio de Makro o Supermercado El Corte Ingles, de manera que serían estas empresas las encargadas de la distribución de los alimentos necesarios. El valor de compra se estima de 800€. En caso de que sobren alimentos, se destinarán a bancos de alimentos.

Para el **catering**, se ha optado por la empresa By Delicius. El presupuesto estimado por la empresa, a falta de definir los detalles del menú, es de 1.250€.

Como equipo humano, son necesarios ponentes, un dinamizador y asesores o mentores. Por lo que hace a los **ponentes**, se planea la contratación de los 6 detallados en el punto 6.1.2.3. El coste de cada ponencia o taller es de 100€, por tanto, un total de 600€. Uno de ellos está patrocinado por EaTable Adventures, ya que se trata de un emprendedor que participó en su programa de incubación. EaTable Adventures, además, también proporciona el servicio de **incubadora** y asesoramiento a los asistentes. Los talleres de cocina están patrocinados y son impartidos por la Escuela Superiores de Hostelería de Barcelona.

También se requieren 2 presentadores o dinamizadores: uno para las ponencias y otro para el concurso. Este **presentador** de las ponencias será la manager de Event Builder, y el **dinamizador** del concurso será el planner de la empresa.

El jurado de las pruebas está formado por:

**Artur Martínez** – Restaurante El Capritx

**Albert Raurich** – Restaurante Dos Palillos

**Antonio Soriano** – Cofundador de Two Many Chefs

---

<sup>34</sup> Fuente: Options. Catálogo disponible en < <https://www.options.es/servicio-y-cocina/alquiler-de-material-de-cocina/gran-material-de-cocina.html> >. [Consulta: 24/03/2018]

**Marc Coloma** – Fundador de Foods for tomorrow

**Francisco Botella** – Inversor privado

**Desconocido** – Inversor de Food Business Angel Network

Se les pagará 200€ por su labor como jurado, lo que supone un total de 1.200€.

Para finalizar con los recursos humanos clave, es necesaria la presencia de los **inversores**. Estos no suponen ningún coste, ya que su asistencia es gratuita a través de invitación personal.

Otro recurso clave, como en el caso de TurEmprende, es el **mantenimiento de la web**, ya que a través de esta se realizan las inscripciones y el pago de las entradas. El coste se imputa en el presupuesto tecnológico.

Es necesario, también, el **premio** final para el ganador del concurso. Este premio son 10.000€ de financiación para su proyecto. Este dinero se conseguirá mediante la colaboración con algún banco mediante el patrocinio.

Finalmente, se requieren **sponsors** para poder llevar a cabo el foro. Los sponsors deseados y sus aportaciones son los siguientes:

Tabla 25 - Sponsors previsto para Cook your Business

Sponsor	Tipo de aportación	Valor aportación
Banc de Sabadell	Monetaria (premio)	10.000€
Estrella Damm	Local (incluye mobiliario y equipos)	4.600€
	Cerveza	-
Makro	Alimentos	800€
Fagor	Electrodomésticos	2.700€
EaTable Adventures	Incubadora	-
	Ponente	200€
El Referente	Artículos	-
Diputació de Barcelona	Monetaria	3.000€
Ajuntament de Barcelona	Monetaria	2.000€
Generalitat de Catalunya	Monetaria	5.000€
Cambra de comerç	Monetaria	3.000€
Catalunya emprèn	Monetaria	2.000€
ESHOB	Talleres de cocina	-
<b>Total</b>		<b>33.300€</b>

Fuente: elaboración propia

Se ha escogido a Banc de Sabadell como patrocinador bancario debido a su programa BStartup de ayuda al emprendimiento, ya que concuerda perfectamente con el objetivo del foro.

Estrella Damm, Fagor y Makro se encargarán de proporcionar los elementos necesarios para el evento. Todos ellos ya han patrocinado otros eventos gastronómicos, por lo que se demuestra que están interesados en este tipo de acontecimientos.

Como sponsors institucionales participan la Diputació de Barcelona, Ajuntament de Barcelona, la Generalitat de Catalunya, Cambra de comerç y Catalunya emprèn, ya que están interesados en la promoción de la gastronomía y el emprendimiento.

Eatable Adventures y ESHOB participan como sponsors técnicos de Cook your Business al proporcionar sus servicios a los asistentes. A ambos les interesa el evento como medio de promoción, ya que los asistentes son su público objetivo.

No obstante, no está asegurado que se consiga toda la cantidad estimada.

Finalmente, como medio oficial se ha optado por El Referente, ya que está destinado a emprendedores.

Se recogen, a continuación, todos los costes del plan de producción del evento.

Tabla 26 - Presupuesto de producción de Cook your Buisness

<b>Recursos claves</b>	<b>Coste</b>
<b>Recursos materiales</b>	
Local (incluye mobiliario, equipos, etc.)	4.600 €
Utensilios de cocina	350€
Electrodomésticos y cocinas	2.700€
Alimentos	800€
Premio	10.000€
Catering	1.250€
<b>Recursos inmateriales</b>	
Mantenimiento web	-
Ponentes	600€
Jurado	1.200€
Empleados	-
Presentador/dinamizador	-
Incubadora	-
Inversores	-
Sponsors	-

<b>Total plan de producción</b>	<b>21.500€</b>
---------------------------------	----------------

Fuente: elaboración propia a partir de los datos detallados

Cabe destacar, que este plan de producción puede variar debido a una nueva propuesta de local de última hora. Recientemente, se ha abierto (aún no se ha inaugurado) una nueva escuela de alta cocina, llamada Culinary Institute of Barcelona, que dispondrá de unas instalaciones de gran calidad. Actualmente, están buscando personal de marketing que ayude a la promoción de la escuela mediante diversas acciones. Una de ellas podría ser la celebración de Cook your business en sus instalaciones y con su colaboración, ya que podría tratarse de una gran acción para darse a conocer y posicionarse en el sector. Si esto finalmente se produjese, se ahorraría en costes relacionados con los utensilios, material y cocinas necesarios. Sin embargo, es una opción que aún se debe de estudiar en mayor profundidad.

### *7.6.3 Talent Room Escape*

Al tratarse de un producto más que de un evento, los recursos necesarios son menores que los dos anteriores.

El primer recurso son las **pruebas y enigmas**, que son la base de todos los room escape. Estas pruebas son mucho más sencillas que los room escape lúdicos, por lo que su coste es menor. Calcular el coste de estas sin tener el diseño elaborado, puede ser complicado y poco objetivo. Por este motivo, el cálculo se va a basar en el coste de los room escapes actuales, que suele ser por metro cuadrado.

El local destinado por Inbound para la organización de este Talent Room Escape tiene 40 metros cuadrados. Según los datos proporcionados vía email por Unreal Room Escape, una empresa de room escape y asesoramiento para la creación de nuevas salas, el coste actual de fabricación de esta actividad es de 25.000€ (incluyendo los salarios de los ingenieros) para un room escape de 80 metros cuadrados. Sin embargo, reconocen que un room escape mucho más pequeño y con pruebas y ambientación más sencilla, como sería el caso de Talent Room Escape, el coste puede llegar a reducirse a más de la mitad.

Para obtener el coste exacto, primero se procede a eliminar los salarios de los ingenieros, ya que serán los propios trabajadores de Event Builder los encargados de crear el room escape. Sin este coste, una sala de 80m<sup>2</sup> tiene un coste de 17.500€. El tamaño medio de las salas para el Talent Room Escape es de 40m<sup>2</sup>, exactamente la mitad. Por tanto, el coste también es la mitad: 8.750€. Finalmente, teniendo en cuenta el asesoramiento de Unreal Room Escape, únicamente se tiene en cuenta el 50% del

coste de un room escape común. De esta manera, se obtiene que el coste total es de 4.375€ aproximadamente.

La **ambientación** del local, que se trata de otro recurso clave y cuyo precio está incluido en el coste anterior, será diseñada por la diseñadora y directora de operaciones de Event Builder.

Como en el caso de los dos eventos anteriores, todos los **empleados** de Event Builder son vitales para el desarrollo y fabricación del producto y, sobre todo, para la captación de clientes, que es una de las actividades clave y en la que se requiere incluso más dedicación por parte de estos que en los casos anteriores. Esto se debe a que las acciones online no generan tanto impacto ni son tan efectivas en el caso de la captación de empresas de recursos humanos, por ello, el mantenimiento de la web no se considera un recurso clave. Por este motivo, se deben realizar acciones más físicas y personales.

Tabla 27 - Presupuesto de producción de Talent Room Escape

<b>Recursos claves</b>	<b>Coste</b>
Pruebas y enigmas	4.375€
Ambientación del local	
Empleados	-
<b>Total plan de producción</b>	<b>4.375€</b>

Fuente: elaboración propia a partir de los datos detallados en el apartado

## 7.7 Presupuesto de producción y venta unitaria

Para calcular el presupuesto de producción, al no tratarse un producto constante durante el año, sino que son eventos distintos y puntuales, se va a dividir este presupuesto según la línea de producto. En todos los casos, se van a utilizar los datos extraídos del escenario intermedio o realista.

En el primer caso, TurEmprende, se ha estipulado que se van a celebrar dos ediciones durante el año. El coste de producción de uno es de 6.010€, por lo que, para las dos ediciones, asciende a 12.020€.

Para Cook your Business, también se ha establecido la organización de dos ediciones. La producción del de Barcelona es de 21.500€. Para las dos ediciones el presupuesto será de 43.000€

Finalmente, en el caso del Talent Room Escape, el escenario realista contempla la venta de 6 room escapes. La producción de cada room escape es de 4.375€, lo que supone un total de 26.250€ para los 6 previstos.

Una vez calculados todos los presupuestos, se debe calcular el coste de venta unitario. Como cada evento tiene un público distinto y una previsión de ventas estimada diferente, este coste debe calcularse individualmente para cada tipo de evento. Sin embargo, excepto el presupuesto de producción, todos los presupuestos se han calculado de forma general para el primer año. Por este motivo, se va a destinar una parte del presupuesto general de distribución, comunicación y recursos humanos para cada evento. Se entiende que Cook your Business, al tratarse del evento de mayor tamaño, requiere más presupuesto que los otros dos. Por ello, se va a destinar el 55% de los presupuestos a este evento. Para TurEmprende, el 35% y, para los Talent Room Escape, que requiere de menos medios, el 20%. En el caso del presupuesto tecnológico, se va a repartir en tres partes iguales, ya que se considera que no va en función al tamaño del evento.

#### 7.7.1 TurEmprende

A continuación, se presentan los presupuestos de TurEmprende:

Tabla 28 - Coste de producción unitario

Presupuesto	Total anual	Venta unitaria
Comunicación	3.460,80€	14,41€
Distribución	278,75€	1,16€
Tecnológico	727€	3,02€
Producción	12.020€	50,08€
Recursos humanos	24.570€	84€
<b>Total coste de producción unitario</b>		<b>152,67€</b>

Fuente: elaboración propia con los datos extraídos de los presupuestos calculados en apartados anteriores

Los cálculos llevados a cabo han sido los siguientes:

- **Comunicación:**  $9.888€ \times 35\% = 3.460,8€$  anuales

Esta cantidad anual se debe dividir entre el total de meses activos. En el caso de TurEmprende, al celebrarse en 2 meses de año, se divide esta cantidad entre 2 y, seguidamente, entre el nombre de clientes de las ediciones.

**Coste producción unitario:**  $3.460,80€ / 2 \text{ meses} = 1.730,4€ / 120 \text{ clientes} = 14,41€$  por cliente.

- **Distribución:** el presupuesto de distribución va en función de las ventas porque se trata del coste de paypal que depende de las transacciones realizadas. Por tanto, se calcula de la siguiente manera:

$$240 \text{ transacciones} * 0,35 = 84\text{€}$$

$$7.200\text{€}^{35} * 2,7\text{€}^{36} + 0,35 = 194,75\text{€}$$

$$\text{Presupuesto de distribución total} = 278,75\text{€}$$

**Coste producción unitario: 278,75€/2 meses = 139,37/ 120 clientes= 1,16€ por cliente.**

- **Tecnológico:** se ha calcula la tercera parte del presupuesto total y da un total de 727€ (2.181,52€/3).

**Coste producción unitario: 727/2 meses= 363.5€/120 clientes = 3,02€ por cliente.**

- **Producción:** el presupuesto de producción de las dos ediciones es de 12.020€.

**Coste producción unitario: 12.020€/2 meses = 6.010€/120 clientes = 50,08€**

- **RRHH:** como se verá más adelante, el presupuesto de recursos humanos es de 57.600€. Para este evento, se debe tener en cuenta solo el 35%.

$$57.600\text{€} * 35\% = 20.160\text{€}$$

**Coste producción unitario: 20.160€/2 meses = 10.080€/120 clientes = 84€**

Se obtiene que el coste de venta unitario total es de 152,67€.

### 7.7.2 Cook your Business

Tabla 29 - Coste de producción unitario para Cook your Business

Presupuesto	Total anual	Venta unitaria
Comunicación	5.438,40€	10,66€
Distribución	666,55€	1,30€
Tecnológico	727€	1,42€
Producción	43.000€	84,31€
Recursos humanos	31.680€	62,11€
	<b>Total</b>	<b>159,8€</b>

Fuente: elaboración propia con los datos extraídos de los presupuestos calculados en apartados anteriores

<sup>35</sup> Se trata de la suma de la previsión de ventas realista (3.600€) de cada edición del evento.

<sup>36</sup> Se ha escogido el 2,7% porque la facturación mensual prevista se encuentra entre 2.500€ y 10.000€.

Para Cook your business se han llevado a cabo los mismos cálculos que en el caso anterior:

- **Comunicación:**  $9.888€ \cdot 55\% = 5.438,4€$  anuales  
En este caso se multiplica por 55%, ya que es el porcentaje que le pertoca. También se divide entre 2 meses (son 2 ediciones) y, finalmente, entre 255 clientes.  
**Coste producción unitario:**  $5.438,4€/2$  meses =  $2.719,2€/255$  clientes = **10,66€ por cliente.**
  
- **Distribución:** en este caso el porcentaje es de 3,1%, ya que superan los 10.000€ de ingresos. También se calcula el coste de la impresión de invitaciones para inversores.  
 $510$  transacciones  $\cdot 0,35 = 178,5$  €  
 $10.700 \cdot 3,1\% + 0,35 = 332,05€$   
Invitaciones:  $1,20€ \cdot 130$  invitaciones = 156€  
Presupuesto de distribución total = 666,55€  
**Coste producción unitario:**  $666,55€/2$  meses =  $333,27/255$  clientes = **1,30€ por cliente.**
  
- **Tecnológico:** se ha calcula la tercera parte del presupuesto total y da un total de 727€ (2.181,52€/3).  
**Coste producción unitario:**  $727/2$  meses =  $363,5€/255$  clientes = **1,42€ por cliente.**
  
- **Producción:** el presupuesto de producción de las dos ediciones es de 43.000€.  
**Coste producción unitario:**  $43.000€/2$  meses =  $21.500€/255$  clientes = **84,31€**
  
- **RRHH:** para este evento, se debe tener en cuenta solo el 55% de 63.200€.  
 $57.600€ \cdot 55\% = 31.680€$   
**Coste producción unitario:**  $31.680€/2$  meses =  $15.840€/255$  clientes = **62,11€**

El coste de producción unitario total es de 159,40€.

## 7.7.3 Talent Room Escape

Tabla 30 - Coste de producción unitario para Talent Room Escape

Presupuesto	Total anual	Venta unitaria
Comunicación	1977,6€	329,6€
Distribución	-	-
Tecnológico	727€	121,16€
Producción	26.250€	4.375€
Recursos humanos	11.520€	1.920€
<b>Total</b>		<b>6.745,76€</b>

Fuente: elaboración propia a partir de los datos extraídos de los presupuestos calculados en apartados anteriores.

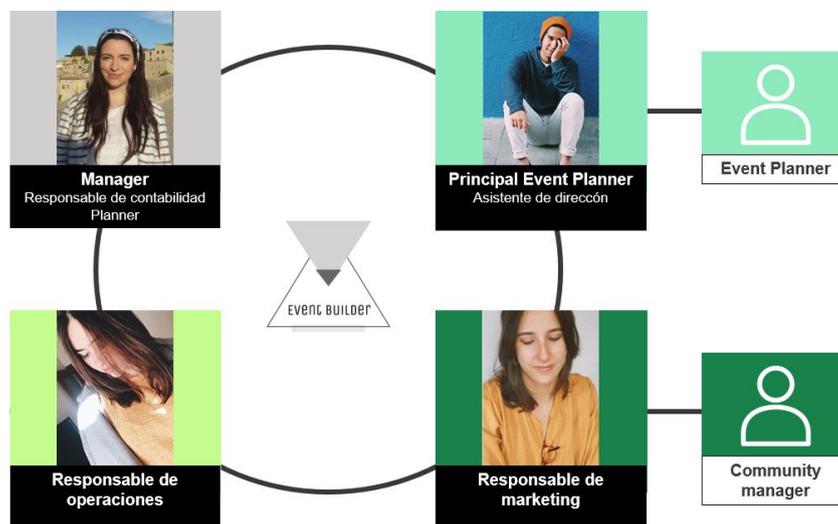
- **Comunicación:**  $9.888€ \cdot 20\% = 1.977,6€$  anuales  
En este caso se multiplica por 20%, ya que es el porcentaje que le corresponde. Se divide solamente entre 6, ya que solo se vende a un cliente durante estos meses.  
**Coste producción unitario:**  $1.977,6€ / 6$  meses = **329,6€ por cliente**
- **Distribución:** no se calcula presupuesto de distribución, ya que el pago no se hace mediante paypal, sino que por transferencia bancaria. Tampoco hay invitaciones, ya que todo se gestiona por email y teléfono. Este coste ya está incluido en el plan tecnológico.
- **Tecnológico:** se ha calcula la tercera parte del presupuesto total y da un total de 727€ ( $2.181,52€ / 3$ ).  
**Coste producción unitario:**  $727 / 6$  meses = **121,16€ por cliente.**
- **Producción:** el presupuesto de producción de los 6 room escapes es de 26.250€.  
**Coste producción unitario:**  $26.250€ / 6$  meses = **4.375€ por cliente.**
- **RRHH:** para este evento, se debe tener en cuenta solo el 20% de 57.600€.  
 $57.600€ \cdot 20\% = 11.520€$   
**Coste producción unitario:**  $11.520€ / 6$  meses = **1.920€ por cliente**

El coste de producción unitario total es de 6.745,76€.

## 8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

### 8.1 Identificación de los puestos de trabajo y sus funciones

Infografía 9 - Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia

La anterior infografía recoge los puestos de trabajo básicos para la organización de eventos. Para ello son necesarios un responsable de contabilidad y finanzas, un responsable de logística y actividades extra, un responsable de publicidad y un responsable de organizar el programa y el evento en sí.

El organigrama de Event Builder es circular, ya que no existe jerarquía entre los socios fundadores. Cada uno de ellos es responsable de un departamento y tiene tareas y funciones propias según su perfil pero, no obstante, estos departamentos están interconectados y cooperan entre ellos.

Sí que existe una pequeña jerarquía con los trabajadores no socios, ya que dependen del responsable de este departamento. Estos trabajadores realizarán tareas complementarias y de ayuda a las de su responsable con el objetivo de facilitar y agilizar su trabajo y aumentar la eficiencia. Es posible que en el futuro, con el crecimiento de la empresa, se incremente el número de trabajadores y se ofrezcan puestos de trabajo fijos e indefinidos. Sin embargo, por el momento, se considera que, al tratarse de una empresa pequeña y funciones básicas, estos trabajadores se contratarán mediante becas de colaboración y/o convenios en prácticas con universidades.

A continuación, se resumen las funciones básicas correspondientes a cada puesto de trabajo:

Tabla 331 - Funciones básicas del equipo de trabajo

NOMBRE		FUNCIONES			
<b>Equipo emprendedor</b>					
<b>Judith López</b>	Dirección	Planificación del evento	Contabilidad y finanzas	Contacto con sponsors, etc.	Tareas de RRHH
<b>Daniel Rivas</b>			Elaboración del programa	Contacto con ponentes, etc.	Definición de recursos necesarios
<b>Lara García</b>	Logística	Actividades externas	Diseño y decoración	Contacto con proveedores, etc.	
<b>Carol Marmol</b>	Publicidad online	Contacto con clientes	Contenido web	Control de las inscripciones	Diseño de invitaciones
<b>Becarios</b>					
<b>Event Planner</b>	Búsqueda de ponentes	Redacción de informes	Mailing	Tareas de soporte a su responsable	
<b>Community manager</b>	Control de las redes sociales	Fotografías y videos		Control de dudas y reclamaciones del cliente	

Fuente: elaboración propia

El equipo se reúne cada dos meses en un **comité de trabajo** dirigido por la directora y el asistente de dirección. En este comité se estudian las nuevas propuestas aportadas por los miembros del equipo y las posibles mejoras tanto para la empresa como para los eventos organizados.

Además, se realizará una reunión de todo el equipo tres meses antes de la celebración de cada evento con el objetivo de planificarlo y temporalizar las tareas necesarias para su organización. Se presentará el prototipo del evento elaborado por los planners principales. A partir de esta reunión, se realizará otra de corta duración cada dos semanas para controlar la organización del evento y poner en común las funciones realizadas por cada departamento. Al finalizar el evento se realizará otra reunión en la cual se analizarán los resultados y se propondrán mejoras y nuevas propuestas.

Finalmente, se realizará diariamente un morning meeting, de máximo 30 minutos, en el que cada trabajador deberá explicar brevemente las tareas que debe realizar durante ese día. De esta manera, se ponen en común las funciones que realiza cada empleado.

## 8.2 Definición de los puestos de trabajo

Para definir con exactitud cada puesto de trabajo indicado en el punto anterior, se han especificado las tareas clave, las competencias técnicas clave y las competencias personales clave.

### 8.2.2 Definición de las tareas clave

Tabla 332 - Tareas clave según las funciones de cada puesto de trabajo

Puesto de trabajo	Funciones	Tareas clave
<b>Manager: Judith López</b>	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de reuniones</li> <li>• Distribución de tareas</li> <li>• Supervisión de los trabajadores</li> <li>• Motivar y reconocer a los trabajadores</li> <li>• Recompensar a los trabajadores</li> </ul>
	Planificación del evento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideación de la propuesta</li> <li>• Definición de la estructura del evento</li> <li>• Identificación y definición de los elementos clave</li> <li>• Temporalización del evento</li> </ul>
	Contabilidad y finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de las operaciones contables y financieras correspondientes</li> <li>• Pago de nóminas</li> <li>• Gestión de cobros</li> <li>• Gestión de pagos</li> <li>• Distribución de los beneficios generados</li> <li>• Elaboración de informes contables</li> <li>• Facturación del evento</li> <li>• Gestión de albaranes</li> </ul>
	Contacto con sponsors, inversores, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de los posibles sponsors e inversores</li> <li>• Elaboración y envío del briefing</li> <li>• Contacto y negociación</li> <li>• Control de las aportaciones</li> <li>• Acuerdos con sponsors e inversores</li> <li>• Clasificación de los sponsors según su categoría</li> </ul>
	Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de los contratos, convenios o becas de colaboración</li> <li>• Contratación de becarios</li> <li>• Contacto y acuerdos con universidades</li> <li>• Elaboración y control del plan de formación</li> <li>• Pago de nóminas</li> <li>• Control de las retribuciones no económicas</li> </ul>
<b>Event planner principal: Daniel Rivas</b>	Asistencia de dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de reuniones</li> <li>• Elaboración de informes</li> <li>• Supervisión en caso de ausencia de la directora</li> </ul>

	Planificación del evento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideación de la propuesta</li> <li>• Definición de la estructura del evento</li> <li>• Identificación y definición de los elementos clave</li> <li>• Definición de las actividades</li> <li>• Temporalización del evento</li> <li>• Elección del venue</li> </ul>
	Elaboración del programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración el cronograma del evento</li> <li>• Planificación de las posibles ponencias</li> <li>• Temporalización las ponencias y actividades</li> <li>• Planificación de la inauguración y clausura del evento</li> <li>• Establecer los descansos y pausas</li> <li>• Realización de un plan de contingencia</li> </ul>
	Contacto con ponentes, mentores, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de los recursos humanos necesarios durante el evento (mentores, ponentes, etc.)</li> <li>• Realizar un listado de los ponentes necesarios y pedir presupuestos</li> <li>• Contacto con los ponentes, mentores, etc.</li> <li>• Acuerdos y contratación de estos</li> </ul>
	Definición de los recursos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventario de los recursos materiales e inmateriales necesarios para los eventos</li> <li>• Estimación de los posibles proveedores</li> <li>• Estudio de los presupuestos ofrecidos</li> </ul>
<b>Responsable de operaciones: Lara García</b>	Logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de la empresa de logística</li> <li>• Contacto con empresa de catering</li> <li>• Encargado de recibir los perdidos</li> <li>• Control del catering el día del evento</li> <li>• Definir los canales de distribución</li> </ul>
	Diseño y decoración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del diseño del local</li> <li>• Tematización del evento</li> <li>• Ambientación del local</li> <li>• Dirección de los empleados de decoración</li> <li>• Supervisión del local</li> </ul>
	Contacto con proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de proveedores</li> <li>• Listado de posibles proveedores</li> <li>• Estudio de presupuestos</li> <li>• Contratación y contacto de proveedores</li> </ul>
	Definición de recursos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventario de los recursos materiales e inmateriales necesarios para los eventos</li> <li>• Estimación de los posibles proveedores</li> <li>• Estudio de los presupuestos ofrecidos</li> </ul>
<b>Responsable de publicidad: Carol Marmol</b>	Publicidad online	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir los medios de comunicación</li> <li>• Realizar la campañas específicas de las redes sociales</li> <li>• Creación de los perfiles de las rrss</li> <li>• Publicación y control del portal Eventbrite</li> <li>• Diseño de los carteles y logos promocionales</li> <li>• Acuerdos con bloggers e influencers</li> </ul>

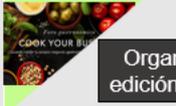
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los resultados</li> <li>• Estudio de las métricas</li> </ul>
	Contacto con clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto mediante email, teléfono o redes sociales</li> <li>• Definición del producto</li> <li>• Captación de los clientes</li> </ul>
	Contenido web	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redacción de las características del evento</li> <li>• Redacción del formulario de clientes</li> <li>• Apertura de las inscripciones</li> <li>• Mantenimiento y actualización del contenido</li> </ul>
	Control de las inscripciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento de las inscripciones</li> <li>• Control de la base de datos de clientes</li> <li>• Introducción de los datos de clientes</li> <li>• Control de pagos</li> <li>• Cierre de las inscripciones</li> <li>• Listado de asistentes</li> </ul>
	Diseño de las invitaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del diseño de las invitaciones</li> <li>• Redacción del texto</li> <li>• Contacto con copisterías</li> <li>• Encargado de la impresión de las invitaciones</li> <li>• Envío de las invitaciones</li> </ul>
<b>Event planner</b>	Búsqueda de ponentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del listado de posibles ponentes</li> <li>• Contacto con estos</li> <li>• Demanda de presupuestos</li> <li>• Entrega al responsable</li> </ul>
	Redacción de informes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redacción de los puntos clave</li> <li>• Redacción del funcionamiento del evento</li> <li>• Redacción del programa</li> </ul>
	Mailing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de los mensajes de entrada</li> <li>• Distribución del correo según responsable</li> <li>• Contestación a mensajes relacionados con dudas o demandas de información</li> </ul>
	Tareas de soporte al responsable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otras tareas que le delega el event planner principal relacionadas con la organización y planificación del evento</li> </ul>
<b>Community manager</b>	Control de las redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización de las rrss</li> <li>• Publicación de contenido</li> <li>• Contestación de mensajes directos y comentarios</li> <li>• Control de comentarios</li> <li>• Elaboración y estudio de métricas</li> </ul>
	Fotografías y vídeos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de fotografías y vídeos durante el evento</li> <li>• Edición de las fotografías</li> <li>• Publicación en las rrss y la galería de la web</li> </ul>

	Mailing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control de los mensajes de entrada</li> <li>Distribución del correo según responsable</li> <li>Contestación a mensajes relacionados con dudas o demandas de información</li> </ul>
	Control de dudas y reclamaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resolución de las dudas de cliente mediante email, teléfono o redes sociales</li> <li>Resolución de las reclamaciones mediante email, teléfono o redes sociales</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

La mayoría de estas tareas varían según el evento que se está organizando. Por ello, y con el objetivo de evitar la organización paralela de dos eventos y la sobrecarga de trabajo, se ha planteado la celebración de cada edición con 3 meses de diferencia, tiempo suficiente para su correcta organización.

Ilustración 12 - Calendario de eventos del primer año en escenario realista

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Organización de la 1ª edición de Turemprende		Días: 23 y 24 	Organización de la 1ª edición de Cook your business		Días: 25 y 26 
JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Organización de la 2ª edición de Cook your business		Días: 6 y 7 		Organización de la 2ª edición de Turemprende	
Vacaciones del 10 al 26				Días: 1 y 2 	

Fuente: elaboración propia

A parte de estos dos eventos, se deberán combinar estas tareas con las de la organización de los Talent Room Escape, que no se pueden programar ya que dependen de la contratación de las empresas de recursos humanos. Sin embargo, se puede dividir la jornada de trabajo en dos partes y destinar una mitad a la organización de un evento y la otra mitad al otro evento.

## 8.2.3 Definición de las competencias técnicas y personales clave

Tabla 333 - Competencias técnicas y personales según el puesto de trabajo

Puestos de trabajo	Competencias técnicas clave	Competencias personales clave
<b>Manager</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Buena capacidad de negociación</li> <li>• Dominio del inglés (B2.2)</li> <li>• Español nativo</li> <li>• Catalán nativo</li> <li>• Conocimientos de métodos de contratación y otras funciones de rrhh</li> <li>• Conocimientos de programas de contabilidad</li> <li>• Conocimientos de softwares de gestión</li> <li>• Capacidad estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de dirección</li> <li>• Capacidad de gestión</li> <li>• Adaptación a cambios</li> <li>• Buena comunicación</li> <li>• Empático</li> <li>• Credibilidad</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Ordenada</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>
<b>Event planner principal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de gestión del tiempo</li> <li>• Capacidad de priorización de tareas</li> <li>• Capacidad para toma de decisiones</li> <li>• Dominio del inglés (B2.2)</li> <li>• Español nativo</li> <li>• Catalán nativo</li> <li>• Capacidad de negociación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizado</li> <li>• Extrovertido</li> <li>• Buen comunicador</li> <li>• Sociable</li> <li>• Empático</li> <li>• Observador</li> <li>• Detallista</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> </ul>
<b>Responsable de operaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominio de programas informáticos de diseño</li> <li>• Conocimientos de logística</li> <li>• Capacidad de negociación</li> <li>• Capacidad de gestión del tiempo</li> <li>• Capacidad resolutoria y de toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creativo</li> <li>• Empático</li> <li>• Eficiente</li> <li>• Competencias digitales</li> <li>• Autonomía</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Capacidad comunicativa</li> </ul>
<b>Responsable de comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominio del inglés (B2.2)</li> <li>• Español nativo</li> <li>• Catalán nativo</li> <li>• Conocimientos de softwares de marketing</li> <li>• Dominio de las redes sociales</li> <li>• Conocimientos de técnicas comunicativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creativo</li> <li>• Empático</li> <li>• Competencias digitales</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Buen comunicador</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Extrovertido</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos de diseño</li> <li>• Experiencia en estudios de mercado</li> </ul>	
<b>Event planner</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos básicos de organización de eventos</li> <li>• Dominio del inglés (B2.2)</li> <li>• Español nativo</li> <li>• Catalán nativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactivo</li> <li>• Motivación</li> <li>• Buen comunicador</li> <li>• Ordenado</li> </ul>
<b>Community manager</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos básicos de marketing</li> <li>• Dominio de redes sociales</li> <li>• Conocimientos básicos de fotografía y edición de vídeos</li> <li>• Dominio del inglés (B2.2)</li> <li>• Español nativo</li> <li>• Catalán nativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos digitales</li> <li>• Creativo</li> <li>• Originalidad</li> <li>• Proactivo</li> <li>• Buen comunicador</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

### 8.2.3 Temporalización de los puestos de trabajo

Los miembros del equipo emprendedor realizan jornada completa (40h semanales) de lunes a viernes. El horario es flexible pero se recomienda de 9:00h a 18:00h con una hora para comer. También deberán asistir al evento independientemente del día de la semana en que se celebre. El inicio de su contrato es el 07 de enero de 2019.

Respecto al resto de trabajadores, como se ha comentado anteriormente, se contratarán mediante becas de colaboración o convenios en prácticas. Respecto a la primera opción, la duración de la beca es de un año, con inicio el 14 de enero de 2019. Al finalizar el año se rescinde la beca con opción de renovación. En el caso del convenio en prácticas, la duración es de 6 meses cada uno. Por ello, se debe realizar un nuevo convenio a mitad de año. El inicio del primer convenio es el 14 de enero de 2019, y del segundo el 14 de junio de 2019. En ambos casos se realiza media jornada (20h semanales) de lunes a viernes y de 9:00h a 13:00h. También deberán asistir los días del evento.

El período de vacaciones es el mismo para todos los trabajadores. Se disponen de 35 días de vacaciones: 10 días del 24 de diciembre al 6 de enero (sin contar los festivos); 20 días del 6 al 26 de agosto; y 5 días personales.

### 8.2.4 Plan de formación

Con el objetivo de seguir mejorando y formando al equipo emprendedor de Event Builder, se plantea un plan de formación según las necesidades de cada miembro del equipo. A continuación, se detalla este plan:

Tabla 334 - Plan de formación para el primer año

Puesto de trabajo	Curso de formación	Presupuesto
Manager	Contaplus Sage	269€ <sup>37</sup>
Event Planner	Organización de eventos y protocolo online	420€ <sup>38</sup>
Responsable de operaciones	Temporary space design	635€ <sup>39</sup>
Responsable de marketing	Marketing de eventos	300€ <sup>40</sup>
<b>Total del plan de formación</b>		<b>1.624€</b>

Fuente: elaboración propia a partir de los presupuestos obtenidos de las fuentes

Para los siguientes años, se plantea una ampliación del plan de formación incluyendo el pago de masters o postgrados.

### 8.3 Política retributiva

La política retributiva de Event Builder incluye tanto la retribución económica como la no económica. Respecto a la primera, hace referencia a los salarios de cada uno de los trabajadores. No todos los miembros del equipo emprendedor cobrarán el mismo salario, sino que dependerá de la importancia de sus funciones, su participación en el capital social y su carga de trabajo. En cambio, todos los becarios perciben la misma ayuda monetaria.

Tabla 335 - Retribución económica correspondiente al primer año

Trabajador	Salario por hora	Total mensual	Total anual
Judith López	9€/h	160h mensuales*9€ Total = 1.440€	17.280€
Daniel Rivas	8,5€/h	160h mensuales*8,5€	16.320€

<sup>37</sup> Fuente: SAGE. < Disponible en: <https://tienda.sage.es/18-cursos-contaplus>> [Consulta: 05/05/2018]

<sup>38</sup> Fuente: ESPRI < Disponible en: <https://www.espriprotocolo.eu/cursos-online-y-presenciales/curso-de-organizacion-de-eventos-y-protocolo/>> [Consulta: 05/05/2018]

<sup>39</sup> Fuente: Emagister < Disponible en: <https://www.emagister.com/master-temporary-space-design-exhibition-event-pop-cursos-3278586.htm>> [Consulta:05/05/2018]

<sup>40</sup> Fuente: UAB <Disponible en: [http://www.uab.cat/web/curso-en-marketing-y-direccion-de-eventos/detalle-curso-1206597475768.html/param1-1594\\_es/param2-2004/](http://www.uab.cat/web/curso-en-marketing-y-direccion-de-eventos/detalle-curso-1206597475768.html/param1-1594_es/param2-2004/)> [Consulta: 05/05/2018]

		Total = 1.360€	
<b>Lara García</b>	8€/h	160h mensuales*8€ Total = 1.280€	15.360€
<b>Carol Marmol</b>	8€/h	160h mensuales*8€ Total = 1.280€	15.360€
<b>Event planner</b>	4€/h	80h mensuales*4€ Total = 320€	3.840€
<b>Community manager</b>	4€/h	80h mensuales*4€ Total = 320€	3.840€
<b>TOTAL</b>			<b>75.840€</b>

Fuente: elaboración propia

Respecto a la política no retributiva, se ofrece acceso al gimnasio Duet Sports Badalona que se encuentra situado a pocos metros de la nuestro lugar de residencia. El precio mensual es de 39,90€<sup>41</sup>, por lo que el coste anual asciende a 1.915€.

Además, se organizarán una escapada de fin de semana al Parc d'Aigüestortes i Llac de Sant Maurici para la que se estima un presupuesto de unos 420€.

**La política retributiva no económica asciende a 2.335€.**

#### 8.4 Presupuesto total de recursos humanos

A continuación, se presenta la tabla resumen del presupuesto total anual del presupuesto de recursos humanos del primer año.

Tabla 336 - Presupuesto de recursos humanos para el primer año

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto</b>
Plan de formación	1.624€
Retribución económica	75.840€
Retribución no económica	2.335€
<b>TOTAL</b>	<b>79.799€</b>

Fuente: elaboración propia

<sup>41</sup> Fuente: Duet Sports Badalona <Disponible: <https://badalona.duetsports.com/>> [Consulta: 05/05/2018]

## 9. PLAN JURÍDICO-FISCAL

### 9.1 Forma jurídica

Se ha escogido como forma jurídica la denominada Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE). Esta forma jurídica limita el número máximo de socios en el momento de constitución a 5 socios, de manera que Event Builder cumpliría con este requisito al estar formada por 4 socios. El capital mínimo es de 3.000€ y hasta un máximo de 120.000€. La responsabilidad es limitada al capital aportado y el objeto social es genérico.

La principal razón por la que se ha optado por esta forma jurídica, y no por una Sociedad Limitada (SL), es debido a las ventajas que esta presenta y a la facilidad y simplicidad a la hora de realizar la constitución la empresa. Estas facilidades permiten que, si se escoge la tramitación telemática, se reduzca a menos de 48 horas la constitución de la empresa. Además, el trámite en el Registro Mercantil también se ve reducido a 24 horas.

Los órganos sociales de la empresa son sencillos, ya que únicamente incluyen una Junta General y un Órgano Administrativo. La convocatoria de la Junta General puede realizarse mediante correo electrónico, de manera que se simplifica este proceso ya que no requiere la publicación de la convocatoria en el Boletín Oficial del Registro Mercantil (BORME).

Otra de las grandes ventajas que presenta, es la posibilidad de aplicar un sistema simplificado de contabilidad con el fin de facilitar la gestión.

Finalmente, también presenta las siguientes ventajas fiscales y que se han obtenido del CIRCE<sup>42</sup>:

- Aplazamiento sin aportación de garantías, de las deudas tributarias del Impuesto sobre Sociedades correspondientes a los dos primeros períodos impositivos concluidos desde su constitución.
- Aplazamiento o fraccionamiento, con garantías o sin ellas de las cantidades derivadas de retenciones o ingresos a cuenta del IRPF que se devenguen en el primer año desde su constitución.

---

<sup>42</sup> Fuente: [Centro de Información y Red de Creación de Empresas](http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/SLNE/Paginas/SLNEVentajas.aspx). <Disponible en: <http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/SLNE/Paginas/SLNEVentajas.aspx> > [Consulta: 19/05/2018]

- No obligación de efectuar pagos fraccionados del Impuesto sobre Sociedades, a cuenta de las liquidaciones correspondientes a los dos primeros períodos impositivos desde su constitución.

## 9.2 Proveedores de servicios de asesoramiento jurídico, fiscal y contable-laboral.

Con el fin de obtener orientación y ayuda en temas jurídicos y fiscales, se han escogido tres posibles proveedores para obtener estos servicios:

1. **Perez & Advocats:** este despacho de abogados en Badalona ofrece la prestación de servicios integrales de asesoría fiscal, contable, laboral y jurídica. El propietario es familiar directo de una amiga en común del equipo emprendedor, por lo que ofrece este servicio inicial de forma gratuita.<sup>43</sup>
2. **Gestoria Lafarga:** este despacho profesional, también ubicado en Badalona, se dedica al asesoramiento en materia jurídico-fiscal y contable-laboral para pymes. Se tiene en cuenta esta gestoría como recomendación de un familiar de uno de los socios que es cliente desde hace algunos años.<sup>44</sup>
3. **Patau Gabinet Econòmic:** el director de esta asesoría es actual el profesor de contabilidad del Tecnocampus, por lo que ofrece descuentos alumnos, ex-alumnos y trabajadores de la universidad.<sup>45</sup>

## 9.3 Pacto de socios

Los socios de Event Builder, al inicio de la constitución de la empresa, realizaran y firmaran el pacto de socios. Este es un documento que recoge el consenso entre socios de ciertos aspectos organizativos, operativos, económicos, etc. que afectan a la relación de los socios con respecto a la sociedad. Con este pacto se acuerda el sistema de funcionamiento de la empresa y se establecen reglas para evitar futuros desacuerdos o conflictos.

---

<sup>43</sup> Fuente: Perez & Advocats. <Disponible en: <https://www.perezadvocats.com/es/>> [Consulta: 19/05/2018]

<sup>44</sup> Fuente: Gestoria Trafalgar. <Disponible en: <http://www.gestorialafarga.com/asesoria-fiscal-badalona/>> [Consulta: 19/05/2018]

<sup>45</sup> Fuente: Patau Gabinet Econòmic. <Disponible en: <http://www.pataugabineteconomic.com/ca/>> [Consulta: 19/05/2018]

En este contrato se recogerán los siguientes apartados:

1. Objeto del pacto de socios. Motivo.
2. Constitución de la SL
3. Capital social aportado por cada socio
4. Funcionamiento de la Junta General de Socios
5. Funcionamiento del Consejo de Administración
6. Transmisión de participaciones sociales
7. Desinversión voluntaria
8. Cláusula de arrastre
9. Cláusula de acompañamiento
10. Confidencialidad
11. No competencia
12. Nuevos socios
13. Arbitraje
14. Vigencia del pacto
15. Modificación del contrato
16. Integridad y anulabilidad del contrato

#### **9.4 Trámites para la creación de la empresa**

Los trámites necesarios para la creación de la empresa de manera telemática, y teniendo en cuenta que no se necesita ningún local, son los siguientes.

1. Aportación del capital social: se deberá entregar un certificado bancario que acredite el depósito del dinero por cada uno de los socios.
2. Para la creación de la empresa será necesario cumplimentar el Documento Único Electrónico (DUE).
3. Escritura de constitución: se deberá acudir al notario aportando el certificado de desembolso del capital social. Este trámite tiene un coste de, aproximadamente, 1.000€.
4. Con el envío de este documento, se realizan los siguientes pasos sin que sea necesaria la intervención de los emprendedores: solicitud del NIF provisional, inscripción en el Registro Mercantil provincial, trámites en la Seguridad Social, expedición de la Escritura inscrita y solicitud del NIF definitivo.

## 9.5 Normativa

A nivel estatal, se deberá tener en cuenta aquella normativa referente a la organización de eventos y actividades. Existe un Real Decreto que aprueba un reglamento que recoge todos aquellos aspectos que afectan a esta actividad profesional. A continuación, se indica el decreto y los apartados que incluye:

### ***Real Decreto 2816/1982, de 27 de agosto, por el que se aprueba el Reglamento General de Policía de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas<sup>46</sup>***

Disposición preliminar: Ámbito de aplicación:

Título I: Lugares, recintos e instalaciones destinados a espectáculos y recreos públicos.

Capítulo I: Los edificios y locales cubiertos.

- Sección primera: Requisitos y condiciones exigibles para la construcción o transformación de edificios y locales para destinarlos a espectáculos propiamente dichos.
- Sección segunda: Alumbrado, calefacción y ventilación de toda clase de edificios y locales cubiertos.
- Sección tercera: Precauciones y medidas contra incendios.
- Sección cuarta: Autoprotección.

Capítulo II: Campos de deportes, recintos e instalaciones eventuales.

- Sección primera: Locales abiertos y recintos para espectáculos o recreos al aire libre.
- Sección segunda: Locales o instalaciones de carácter eventual, portátiles o desmontables.

Capítulo III: Licencias de construcción o reforma y de apertura.

- Sección primera: Obras de nueva planta, adaptación o reforma.
- Sección segunda: Apertura al público de locales o recintos y entrada en funcionamiento de instalaciones eventuales.

*Título II: Organización de los espectáculos y actividades recreativas.*

---

<sup>46</sup> Fuente: BOE. <Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1982-28915#top>> [Consulta: 20/05/2018]

Capítulo IV: Elementos personales que intervienen en los espectáculos o actividades recreativas.

- Sección primera: La Empresa y el personal dependiente de la misma.
- Sección segunda: Los actores, deportistas y demás ejecutantes de la actividad recreativa.
- Sección tercera: Los espectadores, asistentes o usuarios y el público en general.

Capítulo V: La celebración de los espectáculos.

- Sección primera: Carteles o programas.
- Sección segunda: Venta de localidades.
- Sección tercera: Horarios.
- Sección cuarta: Prohibiciones y suspensiones.

Capítulo VI: Intervención de la Autoridad gubernativa.

- Sección primera: Competencias de las Autoridades gubernativas.
- Sección segunda: La Junta Central Consultiva de Policía de Espectáculos y Actividades Recreativas.
- Sección tercera: Vigilancia especial de actividades recreativas.
- Sección cuarta: Infracciones y sanciones.

Anexo: Nomenclátor.

Resulta de vital importancia prestarle atención, especialmente, a aquellos apartados referentes a seguridad y sanidad. Por ellos, existe otro reglamento directamente relacionado con este aspecto, que podría afectar a la actividad de Event Builder y que, por tanto, se deberá tener en cuenta. Este reglamento se denomina: ***Norma Básica de Autoprotección de los centros, establecimientos y dependencias dedicados a actividades que puedan dar origen a situaciones de emergencia.***

A nivel autonómico, se debe tener en cuenta el **Decreto 112/2010, de 31 de agosto, por el que se aprueba el Reglamento de espectáculos públicos y actividades recreativas.**<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Fuente: Diario Oficial de la Generalitat de Cataluña. <Disponible en: [http://dogc.gencat.cat/es/pdogc\\_canals\\_interns/pdogc\\_resultats\\_fitxa/?action=fitxa&documentId=686710&language=es\\_ES](http://dogc.gencat.cat/es/pdogc_canals_interns/pdogc_resultats_fitxa/?action=fitxa&documentId=686710&language=es_ES)> [Consulta: 20/5/2018]

Este decreto tiene como objeto la aplicación de la **Ley 11/2009, de 6 de julio, de regulación administrativa de espectáculos públicos y actividades recreativas**. Esta ley da respuesta a las principales situaciones que se originan en Cataluña a partir de la realización de espectáculos públicos y actividades recreativas y se fundamenta, principalmente, en tres aspectos: convivencia, seguridad y calidad.

Además de esta ley directamente relacionada con la actividad de la empresa, también se deberá tomar en consideración el siguiente decreto: **DECRETO 30/2015, de 3 de marzo, por el que se aprueba el catálogo de actividades y centros obligados a adoptar medidas de autoprotección y se fija el contenido de estas medidas**.

Referente específicamente a la página web y la pasarela de pago, se deberá cumplir con la **Ley Orgánica de la Protección de Datos Personales (LOPD)**. Esta ley recoge que los datos personales deben ser guardados en ficheros y bases de datos debidamente protegidos que serán registrados en la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD) y se deberán implementar medidas de seguridad según los tipos de datos que sean.

Todas estas leyes y decretos se han ido modificando con el paso del tiempo con el objetivo de adaptarse a los cambios sociales, políticos y económicos producidos. Por ello, Event Builder deberá permanecer al tanto de posibles cambios futuros de la normativa, de manera que pueda actualizar la información y manera de proceder.

## 10. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

### 10.1 Inversión y financiación

La inversión necesaria para la creación de Event Builder recae en las siguientes partidas:

- Gastos de constitución: 1.200€
- Aplicaciones informáticas: 267€ (144€ del programa Capsule-CRM y 123€ del Sage Business Cloud)
- Equipos para procesos informáticos: 1.482€ de la compra de los tres ordenadores portátiles
- Otro inmovilizado material: 35,80€ de la compra de los dos teléfonos fijos.

En total supone una suma de 2.984,8€. No se trata de una inversión elevada, ya que no son necesarios muchos elementos para constituir una organizadora de eventos. Sin embargo, cabe destacar que el peso importante recae en el gasto necesario para la organización de los eventos (local, mobiliario, etc.) y que se verá reflejado en el apartado de gastos.

Durante los siguientes años, la única partida que se mantiene es la de aplicaciones informáticas.

Se desea obtener un total de 70.000€ para la financiación y puesta en marcha De Event Builder. Para conseguir la financiación necesaria, se han estudiado dos escenarios posibles:

**-Escenario 1:** los socios aportan 40.000€ de capital social y se pide un préstamo de 10.000€. Las aportaciones de los socios quedarían de la siguiente manera

Tabla 337 - Aportaciones de los socios al capital social

Nombre del socio	Aportación	Porcentaje del total
Judith López	16.500€	33%
Daniel Rivas	14.500€	29%
Lara García	13.000€	26%
Carolina Marmol	6.000€	12%

Fuente: elaboración propia

Estas aportaciones se realizan en base al máximo que puede aportar cada socio gracias a sus ahorros i aportaciones de familiares.

Para el resto de la financiación, 20.000€, se pedirá el préstamo ICO para empresas y emprendedores del Banc de Sabadell a 5 años con 1 año de carencia. El tipo de interés es del 4,407% más un 1% de comisión con periodicidad mensual.

**-Escenario 2:** para este escenario se mantienen las aportaciones de los socios indicadas en el escenario anterior y se incorpora un novio socio. Se trata de Marine Cabardos, quien fue, hasta hace unos meses, la asistente del jefe del departamento de eventos de Hilton Diagonal Mar y que ha decidido montar su propia organizadora de eventos. Fue, además, tutora de Judith López durante la realización de sus prácticas en ese mismo hotel.

La división del capital social quedaría de esta manera:

Tabla 338 - Aportaciones de los socios al capital social

Nombre del socio	Aportación	Porcentaje del total
Judith López	16.500€	23,57%
Daniel Rivas	14.500€	20,71%
Lara García	13.000€	18,57%
Carolina Marmol	6.000€	8,57%
Marine Cabardos	20.000€	28,57%

Fuente: elaboración propia

Ambos escenarios son aptos para conseguir el financiamiento necesario. En el segundo caso, el capital se divide entre más personas con la incorporación del nuevo socio mayoritario, lo que puede suponer que se dificulte la toma de decisiones, nuevas maneras de trabajar, etc. Sin embargo, los 20.000€ de aportación no son un coste para la empresa, como sí es el caso del préstamo en el primer escenario.

## 10.2 Previsión de gastos e ingresos

Se comienza a analizar el coste de recursos humanos, ya que se mantiene igual en todos los supuestos y escenarios. Se divide entre promotores (socios) y el resto de trabajadores y se incluyen todos los costes del plan de recursos humanos del punto 8 de esta memoria. A continuación, se recogen todos estos costes para la obtención del salario bruto de cada trabajador:

Tabla 339 - Salario bruto de los trabajadores

Nombre	Política retributiva	Política no retributiva	Plan de formación	Total anual	Total mensual
Judith López	17.280€	100€	269€	17.649€	1.470,75€
Daniel Rivas	16.320€	100€	420€	16.840€	1403,33€
Lara García	15.360€	100€	635€	16.095€	1341,25€
Carol Marmol	15.360€	100€	300€	15.760€	1313,33€
Event planner	3.840€	60€	-	3.900€	325€
Community manager	3.840€	60€	-	3.900€	325€

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el apartado 8.

Seguidamente, se presenta la imputación de estos costes en el plan económico.

Tabla 40 - Coste de recursos humanos

PROMOTORES	PAGAS	REGIMEN	TIPO	SALARIO BRUTO	SALARIO NETO	%	IRPF	BASE SS	%	SSE	%	SST	COSTE
Judith López	12	Autónomo	Fijo	1.498	1.235	18%	263	884	0,00%	0	28,30%	250	1.498
Daniel Rivas	12	Autónomo	Fijo	1.423	1.179	17%	245	884	0,00%	0	28,30%	250	1.423
Lara García	12	Autónomo	Fijo	1.355	1.127	17%	228	884	0,00%	0	28,30%	250	1.355
Carolina Marmol	12	Autónomo	Fijo	1.324	1.103	17%	221	884	0,00%	0	28,30%	250	1.324
TRABAJADOR	PAGAS	REGIMEN	TIPO	SALARIO BRUTO	SALARIO NETO	%	IRPF	BASE SS	%	SSE	%	SST	COSTE
Event Planner	12	General	Fijo	325	303	2%	7	325	23,60%	77	4,70%	15	402
Community Manager	12	General	Fijo	325	303	2%	7	325	23,60%	77	4,70%	15	402

Fuente: elaboración propia

Para el cálculo del resto de costes y la previsión de ingresos se han elaborado 3 escenarios posibles (realista, optimista y pesimista) en función de la previsión de ventas de cada año y de los dos supuestos de financiación.

### 10.2.1 Escenario realista

Para este escenario se tiene en cuenta la realización de los siguientes eventos (según la previsión de ventas realista elaborada en el punto 6.4):

- Turemprende 1ª Edición: marzo
- Turemprende 2ª Edición: diciembre
- Cook your business 1ª Edición: junio
- Cook your business 2ª Edición: octubre
- Talent room escape (6 anuales): febrero, abril, junio, julio, septiembre y diciembre

En el caso del Talent Room Escape, al no tratarse de un evento en si programado para una fecha concreta sino que depende de la contratación de las empresas, se ha realizado un estimación en función de los meses en los que se incremente la oferta de

puestos de trabajo durante el año, siendo estos los periodos de navidad, verano y semana santa, más el room escape ya programado para la empresa Inbound que se realizará en febrero. No obstante, se debe tener en cuenta que esta estimación puede variar afectando, de esta manera, a la previsión de ventas y el plan de tesorería.

La mayoría de los costes se mantienen constantes durante el año, sin embargo, existen muchos costes variables que dependen del mes en el que se organiza el evento.

Tabla 41 - Costes fijos y variables del primer año

AÑO 1	TOTAL	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Alquiler	6.940	170	170	170	2.620	170	170	170	170	170	170	170	2.620
Rentings	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reparaciones	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servicios profesionales independientes	9.500		0	0	1.700	0	3.050	0	0	0	3.050	0	1.700
Transporte	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Primas de seguro	764			191			191				191		191
Servicios bancarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costes de financiación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros servicios bancarios	0												
Marketing y publicidad	9.888	824	824	824	824	824	824	824	824	824	824	824	824
Suministros	397	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Otros servicios	27.715	79	4.454	339	4.454	79	4.454	4.454	79	4.454	79	79	4.714
<b>TOTAL COSTES</b>	<b>55.204</b>	<b>1.106</b>	<b>5.481</b>	<b>1.557</b>	<b>9.631</b>	<b>1.106</b>	<b>8.722</b>	<b>5.481</b>	<b>1.106</b>	<b>5.481</b>	<b>4.347</b>	<b>1.106</b>	<b>10.082</b>

Fuente: elaboración propia

Como se puede comprobar, los costes más importantes son los siguientes:

- Alquiler: incluye el coste fijo del alquiler de la sala de coworking del Tecnocampus (170€ mes) más el alquiler del local Valkiria para la celebración de las ediciones de Turemprende (2450€ en marzo y diciembre). No se incluye el coste del local de Cook your Business porque, finalmente, se consigue mediante el patrocinio de Estrella Damm, de manera que no supone un coste para la empresa.
- Servicios profesionales independientes: incluye el coste de los mentores, jurado y ponentes, más el catering de las ediciones de Cook your business en junio y octubre.
- Prima de seguro: los meses de marzo, junio, octubre y diciembre.
- Marketing: es un coste fijo de 824€ mensuales derivado del plan de marketing anual ya calculado anteriormente.
- Suministros: incluye la tarifa telefónica de 33€ al mes.
- Otros servicios: en esta partida se ha incluido el coste de la pasarela de paypal (79€ al mes) más el coste de la producción del Talent Room Escape (4.375€ los meses en los que se realiza)

Hay otros costes de producción de cada evento, derivados del material y mobiliario necesario, como puede ser el alquiler de las cocinas o los alimentos para Cook your business, etc. que, como ya se comentó en el plan de operaciones, se consiguen mediante las aportaciones en especie de varios sponsors, por lo que no se reflejan como costes en el plan económico.

Durante los dos siguientes años, se mantienen los mismos costes incrementando un 2% debido al IPC y se añade el coste de producción de un nuevo Talent Room Escape en noviembre del segundo año y noviembre y mayo del tercer año.

Respecto a la previsión de ventas, se mantiene la elaborada en el punto 6 que, se recuerda, incluye 120 entradas para Turemprende, 125 entradas generales y 30 para el concurso de Cook your Business y 6 Talent Room Escape (que seguirán las estimación anterior).

Tabla 42 - Previsión de ventas en unidades del primer año

VENTAS	TIPO	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Turemprende 1ª Edición	Servicio		0	120	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Turemprende 2ª Edición	Servicio		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	120
Cook your business 1ª Ed. - Entrada general	Servicio		0	0	0	0	125	0	0	0	0	0	0
Cook your business 2ª Ed. - Entrada concurso	Servicio		0	0	0	0	30	0	0	0	0	0	0
Cook your business 1ª Ed. - Entrada general	Servicio		0	0	0	0	0	0	0	0	125	0	0
Cook your business 2ª Ed. - Entrada concurso	Servicio		0	0	0	0	0	0	0	0	30	0	0
Talent Room Escape	Servicio		1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>121</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>157</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>156</b>	<b>0</b>	<b>122</b>

Fuente: elaboración propia

Para el siguiente año, se incrementa la venta de entradas de Turemprende y Cook your business en un 20% y se organizan siete Talent Room Escape.

Tabla 43 - Previsión de ventas en unidades del segundo año

VENTAS 2º AÑO	TIPO	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Turemprende 1ª Edición	Servicio	0	0	136	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Turemprende 2ª Edición	Servicio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	136
Cook your business 1ª Ed. - Entrada general	Servicio	0	0	0	0	0	150	0	0	0	0	0	0
Cook your business 2ª Ed. - Entrada concurso	Servicio	0	0	0	0	0	36	0	0	0	0	0	0
Cook your business 1ª Ed. - Entrada general	Servicio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	150	0	0
Cook your business 2ª Ed. - Entrada concurso	Servicio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	36	0	0
Talent Room Escape	Servicio	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>2</b>	<b>132</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>173</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>172</b>	<b>1</b>	<b>134</b>

Fuente: elaboración propia

Por último, para el tercer año, se incrementa la venta de entradas en un 40% respecto al primer año y se organizan ocho Talent Room Escape.

Tabla 44 - Previsión de ventas en unidades del tercer año

VENTAS 3r AÑO	TIPO	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
Turemprende 1ª Edición	Servicio	0	0	168	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Turemprende 2ª Edición	Servicio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	168
Cook your business 1ª Ed. - Entrada general	Servicio	0	0	0	0	0	175	0	0	0	0	0	0
Cook your business 2ª Ed. - Entrada concurso	Servicio	0	0	0	0	0	42	0	0	0	0	0	0
Cook your business 1ª Ed. - Entrada general	Servicio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	175	0	0
Cook your business 2ª Ed. - Entrada concurso	Servicio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	42	0	0
Talent Room Escape	Servicio	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>2</b>	<b>144</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>188</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>187</b>	<b>1</b>	<b>146</b>

Fuente: elaboración propia

Además de la previsión de venta de entradas, es de suma importancia conocer la estimación de ingresos derivados de los patrocinios, ya que estos son la principal fuente de ingresos de las organizadoras de eventos. La estimación para el primer año ya se elaboró en el plan de producción de cada evento (53.400€ en total entre todos los eventos y ediciones de cada uno de ellos), argumentando que, al tratarse de una empresa nueva, las aportaciones y el número de patrocinadores no serían muy elevado. Esta estimación se ve incrementada en un 20% en el segundo año, y un 40% en el tercer año manteniendo el incremento de la previsión de venta de entradas y teniendo en cuenta que estos eventos ya serán más conocidos en el mercado y se habrá celebrado diversas veces, por lo que el número de patrocinadores, seguramente, será superior.

#### - **Supuesto 1: préstamo ICO**

Multiplicando cada unidad vendida por su correspondiente precio más los ingresos de patrocinio y teniendo en cuenta, en primer lugar, el supuesto 1 que requiere el préstamo ICO, se obtiene la siguiente cuenta de resultados:

Tabla 45 - Cuenta de resultados de los 3 primeros años (escenario realista con préstamo)

Perdidas y ganancias	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021
Ventas	57.000	68.116	80.319
Patrocinios	53.400	64.080	76.896
Variación de existencias	0	0	0
Trabajos realizados per la empresa para su activo (I+D)	0	0	0
Provisiones	0	0	0
Gastos de personal	(76.837)	(76.837)	(76.837)
Otros gastos de explotación	(56.404)	(60.755)	(66.507)
Amortización del inmovilizado	(360)	(474)	(563)
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y	0	0	0
<b>A) RESULTADI DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>(23.201)</b>	<b>(5.871)</b>	<b>13.308</b>
Gastos financieros	0	(881)	(844)
<b>B) RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>0</b>	<b>(881)</b>	<b>(844)</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)</b>	<b>(23.201)</b>	<b>(6.753)</b>	<b>12.463</b>
Impuesto sobre beneficio	8.822	8.038	(3.607)
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>(14.379)</b>	<b>1.285</b>	<b>8.856</b>

Fuente: elaboración propia

Como se puede comprobar en la tabla anterior, el primer año no se obtiene beneficio debido a que los costes (sobre todo los de personal) superan los ingresos obtenidos. Esto es algo muy normal en todas las empresas de nueva creación, ya que al ser el primer año las ventas suelen ser bastante bajas. En el segundo año, se puede considerar, prácticamente, que tampoco se obtienen beneficios, aunque tampoco pérdidas. Sin embargo, en el tercer año, ya se comienza a obtener beneficio a pesar de ser bastante pequeño. Se trata de un escenario bastante realista debido a que los ingresos más importantes provienen de los patrocinios y las empresas nuevas suelen contar con pocos sponsors, ya que estos invierten en eventos o bien medianamente consolidados o que saben que tendrá mucho éxito. Por este motivo, no es hasta el tercer año, cuando Event Builder y su portafolio de productos ya empiezan a consolidarse, que se obtienen grandes aportaciones de parte de estos patrocinadores.

Tabla 46 - Fondo de maniobra

FONDO DE MANIOBRA			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Activo corriente	55.389	81.818	86.786
Pasivo corriente	1.185	3.120	3.207
<b>FONDO DE MANIOBRA</b>	<b>54.204</b>	<b>78.698</b>	<b>83.580</b>

Fuente: elaboración propia

El fondo de maniobra es positivo todos los años, lo que quiere decir que se disponen de suficientes recursos para hacer frente a las deudas a corto plazo. Además, el fondo va en aumento a pesar de que el pasivo corriente aumenta a partir del segundo año, debido al préstamo bancario.

Tabla 47 - Rendimiento de la inversión

<b>RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Inversión	2.985	267	267
BAI	(23.201)	(6.753)	12.463
<b>RENDIMIENTO DE LA INVE</b>	<b>-777%</b>	<b>-2529%</b>	<b>4668%</b>

Fuente: elaboración propia

El rendimiento de la inversión es negativo los dos primeros años, debido a que el BAI es negativo, de manera que no se obtiene rendimiento de la inversión realizada. En cambio, el tercer año, al ser el BAI positivo, el rendimiento también lo es. El porcentaje resultante es muy elevado porque la inversión para constituir la empresa, se recuerda, es muy pequeña porque no requiere apenas recursos. Sin embargo, esto no es un indicador muy objetivo de la viabilidad del proyecto, ya que el mayor peso e inconveniente se encuentra en los costes derivados de la producción de los eventos.

Tabla 48 - EBITDA de los tres primeros años

<b>EBITDA</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>BAI</b>	<b>(23.201)</b>	<b>(6.753)</b>	<b>12.463</b>
Intereses	0	(881)	(844)
<b>BAII</b>	<b>(23.201)</b>	<b>(7.634)</b>	<b>11.619</b>
Amortizaciones	(360)	(474)	(563)
<b>EBITDA</b>	<b>-23.561</b>	<b>-8.108</b>	<b>11.056</b>

Fuente: elaboración propia

El EBITDA es negativo los 2 primeros años debido que los ingresos no son lo suficientemente elevados para cubrir todos los costes. Sin embargo, el tercer año ya es positivo a pesar del incremento de las amortizaciones.

Gracias a este análisis, se ha podido comprobar que los resultados comienzan a ser positivos a partir del tercer año, aunque se puede considerar que el segundo año no se obtienen ni beneficios ni pérdidas. Es un resultado que se asemeja mucho a la realidad

y se puede considerar bueno, ya que se intuye una mejora más notable en el cuarto año.

- **Supuesto 2: nuevo socio**

Considerando el segundo supuesto en el que se incorpora un nuevo socio convirtiéndose en el mayoritario gracias a su aportación de capital, se obtiene la siguiente cuenta de resultados:

Tabla 49 - Cuenta de resultados de los tres primeros años (escenario realista sin préstamo)

<b>Perdidas y ganancias</b>	<b>31/12/2019</b>	<b>31/12/2020</b>	<b>31/12/2021</b>
<b>Ventas</b>	57.000	68.116	80.319
<b>Patrocinios</b>	53.400	64.080	76.896
<b>Variación de existencias</b>	0	0	0
<b>Trabajos realizados per la empresa para su activo (I+D)</b>	0	0	0
<b>Provisiones</b>	0	0	0
<b>Gastos de personal</b>	(76.837)	(76.837)	(76.837)
<b>Otros gastos de explotación</b>	(56.404)	(60.755)	(66.507)
<b>Amortización del inmovilizado</b>	(360)	(474)	(563)
<b>Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y</b>	0	0	0
<b>A) RESULTADI DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>(23.201)</b>	<b>(5.871)</b>	<b>13.308</b>
<b>Gastos financieros</b>	0	0	0
<b>B) RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)</b>	<b>(23.201)</b>	<b>(5.871)</b>	<b>13.308</b>
<b>Impuesto sobre beneficio</b>	8.822	8.038	(3.607)
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>(14.379)</b>	<b>2.167</b>	<b>9.701</b>

Fuente: elaboración propia

En este caso, al eliminar los gastos financieros, se puede ver que la cuenta de resultados se mantiene similar a la del supuesto anterior, pero el beneficio obtenido tanto en el segundo como tercer año es ligeramente superior. El primer año se mantiene igual ya que no hay gastos financieros en ninguno de los supuestos.

Se procede, a continuación, a analizar este escenario.

Tabla 50 - Fondo de maniobra

<b>FONDO DE MANIOBRA</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>Activo corriente</b>	55.389	82.699	88.512
<b>Pasivo corriente</b>	1.185	1.185	1.185
<b>FONDO DE MANIOBRA</b>	<b>54.204</b>	<b>81.515</b>	<b>87.328</b>

Fuente: elaboración propia

En este caso, el fondo de maniobra es superior al del supuesto, a partir del segundo año, debido a la disminución del pasivo corriente al eliminar el préstamo ICO. Además, el activo corriente aumenta como consecuencia del incremento de la tesorería al no existir gastos financieros. Es un fondo de maniobra muy positivo y permite hacer frente con margen a las deudas más inmediatas.

Tabla 51 - Rendimiento de la inversión

<b>RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Inversión	2.985	267	267
BAI	(23.201)	(5.871)	13.308
<b>RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN</b>	<b>-777%</b>	<b>-2199%</b>	<b>4984%</b>

Fuente: elaboración propia

El rendimiento de la inversión es muy similar, siendo únicamente positivo en el tercer año, gracias a la obtención de un BAI positivo. Aun así, el rendimiento es mayor en este supuesto.

Tabla 52 - EBIDTA

<b>EBITDA</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>BAI</b>	<b>(23.201)</b>	<b>(5.871)</b>	<b>13.308</b>
Intereses	0	0	0
<b>BAII</b>	<b>(23.201)</b>	<b>(5.871)</b>	<b>13.308</b>
Amortizaciones	(360)	(474)	(563)
<b>EBITDA</b>	<b>-23.561</b>	<b>-6.345</b>	<b>12.744</b>

Fuente: elaboración propia

Finalmente, el EBIDTA también mantiene la misma estructura que el supuesto anterior, aunque se incrementa, aunque mínimamente, el resultado del tercer año y se disminuye, de igual manera, las pérdidas del segundo año.

Se obtiene pues, que los resultados presentan una leve mejoría en este supuesto al permitir la eliminación de los gastos financieros. No obstante, no se trata de una mejora lo suficientemente elevada (los beneficios no se incrementan en gran medida y las pérdidas tampoco se reducen mucho) como para determinar con firmeza cuál de los dos

supuestos de debería llevar a cabo. Esta decisión dependerá más de las preferencias del equipo emprendedor de Event Builder.

### 10.2.2 Escenario optimista

En este escenario se tienen en cuenta la organización de las siguientes ediciones:

- Turemprende 1ª Edición: marzo
- Turemprende 2ª Edición: septiembre
- Turemprende 3ª Edición: diciembre
- Cook your business 1ª Edición: abril
- Cook your business 1ª Edición: junio
- Cook your business 2ª Edición: octubre
- Talent room escape (12 anuales): se va a estimar que se realizará uno al mes gracias a la negociación con los clientes.

La previsión de costes según la celebración de estas ediciones es la siguiente:

Tabla 53 - Previsión de costes del primer año en escenario optimista

AÑO 1	TOTAL	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Alquiler	9.390	170	170	170	2.620	170	170	170	170	2.620	170	170	2.620
Rentings	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reparaciones	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servicios profesionales independientes	14.250		0	1.700	3.050	0	3.050	0	0	1.700	3.050	0	1.700
Transporte	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Primas de seguro	1.146			191	191		191			191	191		191
Servicios bancarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costes de financiación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros servicios bancarios	0												
Marketing y publicidad	9.888	824	824	824	824	824	824	824	824	824	824	824	824
Suministros	397	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Otros servicios	58.285	4.814	4.814	5.074	4.814	4.814	4.814	4.814	4.814	4.814	4.814	4.814	5.074
<b>TOTAL COSTES</b>	<b>93.356</b>	<b>5.841</b>	<b>5.841</b>	<b>7.992</b>	<b>11.532</b>	<b>5.841</b>	<b>9.082</b>	<b>5.841</b>	<b>5.841</b>	<b>10.182</b>	<b>9.082</b>	<b>5.841</b>	<b>10.442</b>

Fuente: elaboración propia

Se mantienen los costes fijos del escenario realista (marketing, suministros, coworking etc.). Sin embargo los siguientes costes variables:

- Alquiler: se añade al alquiler mensual del coworking y del local de las ediciones de Turemprende de marzo y diciembre, el alquiler del local de la edición de Turemprende de septiembre (son 2.450€ más en septiembre)
- Servicios profesionales externos: se incluyen los mentores, catering, etc. de las nuevas ediciones de Turemprende en septiembre y Cook your business en abril.

- Primas de seguro: se añade la prima de seguro de las nuevas ediciones de septiembre y abril.
- Otros servicios: se incluye el coste de la producción de los room escape cada mes.

Respecto a la previsión de ventas, se mantiene la estimada en el apartado 6.4 del escenario optimista.

Tabla 54 - Previsión de ventas para el primer año en escenario optimista

VENDES	TIPUS	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Turemprende 1ª Edición	Servei		0	120	0	0	0	0	0	120	0	0	120
Cook your business - Entrada general	Servei		0	0	125	0	125	0	0	0	125	0	0
Cook your business - Entrada concurso	Servei		0	0	30	0	30	0	0	0	30	0	0
Talent Room Escape	Servei		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>122</b>	<b>156</b>	<b>1</b>	<b>157</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>121</b>	<b>157</b>	<b>1</b>	<b>122</b>

Fuente: elaboración propia

En el siguiente año se incrementa la venta de entradas en un 20% para Turemprende y Cook your business, y se organiza otro Talent Room Escape en mayo debido al incremento de las ofertas de empleo para el verano.

Tabla 55 - Previsión de ventas para el segundo año en escenario optimista

VENDES	TIPUS	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Turemprende 1ª Edición	Servei	0	0	136	0	0	0	0	0	136	0	0	136
Cook your business - Entrada general	Servei	0	0	0	150	0	150	0	0	0	150	0	0
Cook your business - Entrada concurso	Servei	0	0	0	36	0	36	0	0	0	36	0	0
Talent Room Escape	Servei	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>133</b>	<b>172</b>	<b>2</b>	<b>173</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>133</b>	<b>173</b>	<b>1</b>	<b>134</b>

Fuente: elaboración propia

Para el tercer año, se incrementan las ventas un 40% respecto el primer año y se organiza otro room escape más en noviembre como consecuencia del aumento de la oferta de empleo para la campaña de navidad.

Tabla 56 - Previsión de ventas del tercer año en escenario optimista

VENDES	TIPUS	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
Turemprende 1ª Edición	Servei	0	0	168	0	0	0	0	0	168	0	0	168
Cook your business - Entrada general	Servei	0	0	0	175	0	175	0	0	0	175	0	0
Cook your business - Entrada concurso	Servei	0	0	0	42	0	42	0	0	0	42	0	0
Talent Room Escape	Servei	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>331</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>188</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>145</b>	<b>188</b>	<b>2</b>	<b>146</b>

Fuente: elaboración propia

Igual que en el escenario realista, además de la venta de entradas, se deben tener en cuenta los ingresos derivados de los patrocinios. Se van a mantener las cantidades

estimadas para el escenario realista por cada evento, ya que incrementar estas cantidades sería un escenario demasiado irreal.

- **Supuesto 1: préstamo ICO**

La cuenta de resultados de este supuesto en escenario optimista es la siguiente:

Tabla 57 - Cuenta de resultados del escenario optimista

<b>Perdidas y ganancias</b>	<b>31/12/2019</b>	<b>31/12/2020</b>	<b>31/12/2021</b>
<b>Ventas</b>	105.000	118.748	134.004
<b>Patrocinios</b>	80.100	96.120	115.344
<b>Variación de existencias</b>	0	0	0
<b>Trabajos realizados per la empresa para su activo (I+D)</b>	0	0	0
<b>Provisiones</b>	0	0	0
<b>Gastos de personal</b>	(76.837)	(76.837)	(76.837)
<b>Otros gastos de explotación</b>	(94.556)	(99.193)	(101.434)
<b>Amortización del inmovilizado</b>	(360)	(474)	(563)
<b>Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y</b>	0	0	0
<b>A) RESULTADI DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>13.347</b>	<b>38.364</b>	<b>70.513</b>
<b>Gastos financieros</b>	0	(881)	(844)
<b>B) RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>0</b>	<b>(881)</b>	<b>(844)</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)</b>	<b>13.347</b>	<b>37.482</b>	<b>69.668</b>
<b>Impuesto sobre beneficio</b>	3.337	9.371	17.417
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>10.010</b>	<b>28.112</b>	<b>52.251</b>

Fuente: elaboración propia

Como se puede comprobar, a diferencia del escenario realista, se obtiene beneficio a partir del primer año. Además, este se va incrementando cada año hasta conseguir en el tercer año 52.251€.

Tabla 58 - Fondo de maniobra escenario optimista

<b>FONDO DE MANIOBRA</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>Activo corriente</b>	110.768	228.318	353.988
<b>Pasivo corriente</b>	1.185	3.120	3.207
<b>FONDO DE MANIOBRA</b>	<b>109.583</b>	<b>225.199</b>	<b>350.781</b>

Fuente: elaboración propia

El fondo de maniobra en el escenario optimista es muy superior al del escenario realista, 109.583€ frente a 54.223€ en el primer año. Esto se debe al incremento de las ventas respecto al otro escenario y a la elevada tesorería. Se puede ver, claramente, como con el activo corriente se puede hacer frente a las deudas más inmediatas.

Tabla 59 - Rendimiento de la inversión en escenario optimista

<b>RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Inversión	2.985	267	267
BAI	13.347	37.482	69.668
<b>RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN</b>	<b>447%</b>	<b>14038%</b>	<b>26093%</b>

Fuente: elaboración propia

Como se puede ver en la tabla anterior, el rendimiento es muy positivo todos los años, llegando a ser extremo en el año 2 y 3, como consecuencia de la poca inversión. Sin embargo, igual que en el escenario realista, no se considera un indicador objetivo sobre la viabilidad económica del proyecto.

Tabla 60 - EBITDA de los tres primeros años del escenario optimista

<b>EBITDA</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>BAI</b>	<b>13.347</b>	<b>37.482</b>	<b>69.668</b>
Intereses	(1.587)	(1.520)	(1.370)
<b>BAII</b>	<b>11.760</b>	<b>35.963</b>	<b>68.299</b>
Amortizaciones	(360)	(474)	(563)
<b>EBITDA</b>	<b>11.400</b>	<b>35.488</b>	<b>67.735</b>

Fuente: elaboración propia

En cuanto al EBITDA, también es positivo y aumenta todos los años. Además, es un resultado bastante elevado.

#### - **Supuesto 2: nueva socia**

Considerando el segundo supuesto en el que se incorpora un nuevo socio convirtiéndose en el mayoritario gracias a su aportación de capital, se obtiene la siguiente cuenta de resultados:

Tabla 61 - Cuenta de resultados en escenario optimista sin préstamo

Perdidas y ganancias	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021
<b>Ventas</b>	105.000	118.748	134.004
<b>Patrocinios</b>	80.100	96.120	115.344
<b>Variación de existencias</b>	0	0	0
<b>Trabajos realizados per la empresa para su activo (I+D)</b>	0	0	0
<b>Provisiones</b>	0	0	0
<b>Gastos de personal</b>	(76.837)	(76.837)	(76.837)
<b>Otros gastos de explotación</b>	(94.556)	(99.193)	(101.434)
<b>Amortización del inmovilizado</b>	(360)	(474)	(563)
<b>Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otros</b>	0	0	0
<b>A) RESULTADI DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>13.347</b>	<b>38.364</b>	<b>70.513</b>
<b>Gastos financieros</b>	0	0	0
<b>B) RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)</b>	<b>13.347</b>	<b>38.364</b>	<b>70.513</b>
<b>Impuesto sobre beneficio</b>	3.337	9.591	17.628
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>10.010</b>	<b>28.773</b>	<b>52.885</b>

Fuente: elaboración propia

En este caso, al eliminar los gastos financieros, aumenta ligeramente el beneficio del segundo y tercer año. En supuesto 1, el beneficio del segundo año es de 28.112€ y en este supuesto es de 28.773€, es decir, 600€ más aproximadamente.

Tabla 62 - Fondo de maniobra

<b>FONDO DE MANIOBRA</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Activo corriente	111.649	230.044	356.474
Pasivo corriente	1.185	1.185	1.185
<b>FONDO DE MANIOBRA</b>	<b>110.465</b>	<b>228.859</b>	<b>355.290</b>

Fuente: elaboración propia

El fondo de maniobra continúa siendo positivo y es aún mayor que el anterior supuesto, ya que la deuda es más pequeña.

Tabla 63 - Rendimiento de la inversión sin préstamo

<b>RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Inversión	2.985	267	267
BAI	13.347	38.364	70.513
<b>RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN</b>	<b>447%</b>	<b>14368%</b>	<b>26409%</b>

Fuente: elaboración propia

Respecto al rendimiento de la inversión, también se incrementa llegando a ser 264 veces mayor el tercer año.

Tabla 64 - EBITDA de los tres primeros años en escenario optimista sin préstamo

<b>EBITDA</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>BAI</b>	<b>13.347</b>	<b>38.364</b>	<b>70.513</b>
Intereses	0	0	0
<b>BAII</b>	<b>13.347</b>	<b>38.364</b>	<b>70.513</b>
Amortizaciones	(360)	(474)	(563)
<b>EBITDA</b>	<b>12.987</b>	<b>37.890</b>	<b>69.950</b>

Fuente: elaboración propia

Los beneficios antes de impuestos, intereses y amortización también aumentan cada año, igual que en el caso anterior, debido al incremento de las ventas. En este supuesto, además, el EBITDA es mayor porque no hay intereses.

Después del análisis de este escenario optimista, se contempla que los resultados son mucho más positivos que el escenario realista, ya que se obtienen beneficios desde el primer año y un buen rendimiento y fondo de maniobra. Sin embargo, este escenario se considera demasiado positivo y alejado de la realidad.

### 10.2.3 Escenario pesimista

Para este escenario se prevee, únicamente, la organización de una edición por cada evento más tres room escape:

- Turemprende 1ª Edición: mayo
- Cook your business 1ª Edición: octubre
- Talent room escape (3 anuales): febrero, junio y diciembre

En el caso de los room escape, se han seguido los parámetros de las otras ediciones para estimar en que meses de realizaran.

Con estos datos, se vuelve a realizar la previsión de costes manteniendo los costes fijos pero reduciendo los variables que dependen de las ediciones organizadas.

Tabla 65 - Previsión de costes para escenario pesimista

AÑO 1	TOTAL	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Alquiler	4.490	170	170	170	170	2.620	170	170	170	170	170	170	170
Rentings	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reparaciones	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servicios profesionales independientes	4.750		0	0	0	1.700	0	0	0	0	3.050	0	0
Transporte	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Primas de seguro	382					191					191		
Servicios bancarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costes de financiación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros servicios bancarios	0												
Marketing y publicidad	9.888	824	824	824	824	824	824	824	824	824	824	824	824
Suministros	397	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Otros servicios	14.330	79	4.454	79	79	339	4.454	79	79	79	79	79	4.454
<b>TOTAL COSTES</b>	<b>34.237</b>	<b>1.106</b>	<b>5.481</b>	<b>1.106</b>	<b>1.106</b>	<b>5.707</b>	<b>5.481</b>	<b>1.106</b>	<b>1.106</b>	<b>1.106</b>	<b>4.347</b>	<b>1.106</b>	<b>5.481</b>

Fuente: elaboración propia

Para los siguientes años, se mantienen los mismos costes más el 2% de aumento por el IPC y se añaden los costes de producción de los nuevos room escapes organizados en el mes que corresponde.

En cuanto a la previsión de ventas, se siguen utilizando las mismas variables de crecimiento que en los otros escenarios, pero con los datos de la previsión pesimista, de manera que se obtienen las siguientes estimaciones:

Tabla 66 - Previsión de ventas en unidades del primer año en escenario pesimista

VENTAS	TIPO	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Turemprende	Servicio		0	0	0	120	0	0	0	0	0	0	0
Cook your business - Entrada general	Servicio		0	0	0	0	0	0	0	0	125	0	0
Cook your business - Entrada concurso	Servicio		0	0	0	0	0	0	0	0	30	0	0
Talent Room Escape	Servicio		1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>120</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>311</b>	<b>0</b>	<b>122</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla 67 - Previsión de ventas en unidades del segundo año en escenario pesimista

VENTAS 2º AÑO	TIPO	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Turemprende	Servicio	0	0	0	0	136	0	0	0	0	0	0	0
Cook your business - Entrada general	Servicio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	150	0	0
Cook your business - Entrada concurso	Servicio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	36	0	0
Talent Room Escape	Servicio		1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>136</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>358</b>	<b>0</b>	<b>134</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla 68 - Previsión de ventas en unidades del tercer año en escenario pesimista

VENTAS 3º AÑO	TIPO	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
Turemprende	Servicio	0	0	0	0	168	0	0	0	0	0	0	0
Cook your business - Entrada general	Servicio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	175	0	0
Cook your business - Entrada concurso	Servicio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	42	0	0
Talent Room Escape	Servicio		1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>168</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>404</b>	<b>1</b>	<b>146</b>

Fuente: elaboración propia

Los ingresos obtenidos por los patrocinadores se continúan manteniendo en este escenario.

- **Supuesto 1: préstamo ICO**

La cuenta de resultados para el escenario pesimista teniendo en cuenta los costes derivados del préstamo ICO, es la siguiente:

Tabla 69- Cuenta de resultados de los tres primeros años con préstamo

Perdidas y ganancias	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021
<b>Ventas</b>	28.500	37.373	46.922
<b>Patrocinios</b>	26.700	32.040	38.448
<b>Variación de existencias</b>	0	0	0
<b>Trabajos realizados per la empresa para su activo (I+D)</b>	0	0	0
<b>Provisiones</b>	0	0	0
<b>Gastos de personal</b>	(76.837)	(76.837)	(76.837)
<b>Otros gastos de explotación</b>	(35.437)	(39.377)	(41.889)
<b>Amortización del inmovilizado</b>	(360)	(474)	(563)
<b>Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otros</b>	0	0	0
<b>A) RESULTADI DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>(57.434)</b>	<b>(47.275)</b>	<b>(33.919)</b>
<b>Gastos financieros</b>	0	(881)	(844)
<b>B) RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>0</b>	<b>(881)</b>	<b>(844)</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)</b>	<b>(57.434)</b>	<b>(48.157)</b>	<b>(34.763)</b>
<b>Impuesto sobre beneficio</b>	12.325	11.544	10.436
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>(45.109)</b>	<b>(36.612)</b>	<b>(24.328)</b>

Fuente: elaboración propia

Empleando la previsión pesimista la cuenta de resultados es negativa todos los años, ya que los ingresos obtenidos no pueden cubrir ni los gastos de personal ni los de explotación. No obstante, parece que se va recuperando con los años aunque, a simple vista, se necesitarían dos años más para empezar a obtener beneficios.

Tabla 70 - Fondo de maniobra en escenario pesimista

<b>FONDO DE MANIOBRA</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Activo corriente	1.168	-23.693	-64.995
Pasivo corriente	1.185	3.120	3.207
<b>FONDO DE MANIOBRA</b>	<b>-17</b>	<b>-26.813</b>	<b>-68.202</b>

Fuente: elaboración propia

El fondo de maniobra se presenta negativo desde el primer año, lo que significa que la empresa no tiene recursos para hacer frente a al pasivo corriente. Este fondo, además, es cada año más negativo debido a la falta de tesorería y las pérdidas ocasionadas.

Tabla 71 - Rendimiento de la inversión en escenario pesimista

<b>RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Inversión	2.985	267	267
BAI	(58.316)	(48.120)	(34.680)
<b>RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN</b>	<b>-1954%</b>	<b>-18022%</b>	<b>-12989%</b>

Fuente: elaboración propia

El rendimiento de la inversión es negativo porque, aun tratándose de una inversión muy pequeña, nunca llega a recuperarse como consecuencia de las pérdidas ocasionadas.

Tabla 72 - EBITDA en escenario pesimista

<b>EBITDA</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>BAI</b>	<b>(57.434)</b>	<b>(48.157)</b>	<b>(34.763)</b>
Intereses	0	(881)	(844)
<b>BAII</b>	<b>(57.434)</b>	<b>(49.038)</b>	<b>(35.608)</b>
Amortizaciones	(360)	(474)	(563)
<b>EBITDA</b>	<b>-57.794</b>	<b>-49.512</b>	<b>-36.171</b>

Fuente: elaboración propia

Respecto al EBITDA, también es negativo todos los años a pesar de que vaya disminuyendo con los años.

Claramente, este escenario es muy negativo para la empresa llevándola a la quiebra. Siguiendo la previsión pesimista, no se debería llevar a cabo el proyecto.

#### - **Supuesto 2: nuevo socio**

Se ha prescindido del análisis de este supuesto debido a la similitud con el supuesto con préstamo y a los resultados negativos. Se pueden consultar los cálculos en el anexo.

### **10.3 Plan de tesorería**

Para el plan de tesorería se han seguido los mismos escenarios y supuestos que se han empleado con la cuenta de resultados. A continuación, se presenta cada plan según el escenario indicado.

#### *10.3.1 Escenario realista con préstamo*

En la siguiente tabla, se recoge un resumen del plan de tesorería del primer año. Este, se puede consultar al completo en el anexo 7.

Tabla 73 - Resumen del plan de tesorería

	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
ENTRADAS DE CAPITAL	50.000	5.372	13.483	8.048	0	26.027	8.773	0	5.372	22.928	0	18.852
SALIDAS DE CAPITAL	8.947	13.035	9.215	19.994	6.773	15.948	14.972	6.773	12.066	13.560	6.773	17.593
SALDO FINAL	41.053	33.389	37.658	25.712	18.939	29.019	22.819	16.047	9.353	18.721	11.948	13.207

Fuente: elaboración propia

Como se puede comprobar, el saldo de tesorería es positivo todos los meses, manteniéndose en torno a los 10.000€ y 25.000€. Esto es gracias a la aportación de los socios de 50.000€ que permite tener margen para evitar un saldo negativo. Se considera un saldo óptimo ya que no es demasiado elevado, de manera que no hay excedente excesivo, ni demasiado bajo como para no tener margen. Sin embargo, sí que va disminuyendo hacia finales de año, especialmente los meses en los que no se obtiene entrada de capital. Por este motivo, se considera buena opción pedir el préstamo en enero de 2020.

Cabe destacar, que hay salidas de capital todos los meses debido a los costes fijos (marketing, coworking, etc.) pero, sin embargo, no hay entrada de capital constante durante todos los meses. Esto se debe a que tanto Turemprende como Cook your business solo se realizan durante 4 meses y el Talent Room Escape durante 6. Por este motivo, los meses de mayo, agosto (por vacaciones) y noviembre, al no realizarse ningún evento, no se obtienen ingresos y de deben emplear ingresos de otros meses para hacer frente a los gastos fijos de esos meses. Estos meses sin ingresos podrían aumentar si la previsión de Talent Room Escape se ve modificada, tal y como se ha explicado anteriormente. Sin embargo, en un futuro, cuando se realicen más eventos, se intentará evitar esta situación ubicando cada uno de ellos en meses distintos para obtener ingresos todos los meses o, al menos, la mayoría de ellos.

Debido a que es en el segundo año en el que se pide el préstamo, se procede a analizar la tesorería de este año:

Tabla 74 - Resumen de la tesorería del segundo año en escenario realista

2º AÑO	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
ENTRADAS DE CAPITAL	21.548	5.479	16.089	8.266	0	30.396	9.182	0	5.479	27.469	5.479	21.568
SALIDAS DE CAPITAL	10.374	12.546	7.659	20.575	7.149	16.505	15.457	7.152	12.553	14.015	12.555	18.190
SALDO FINAL	24.381	17.315	25.745	13.435	6.287	20.178	13.903	6.751	-322	13.132	6.057	9.435

Fuente: elaboración propia

Se puede intuir, rápidamente, la utilidad de pedir el préstamo ICO para aumentar la tesorería, ya que sin este la entrada de capital de enero sería, únicamente, de 1.548€, por lo que el saldo de este mes sería negativo y se arrastraría durante los siguientes meses. Gracias a la aportación de capital que supone el préstamo, la tesorería es positiva y suficiente.

Seguidamente, se analizan diversos conceptos para conocer la viabilidad del proyecto.

Tabla 75 - VAN de los primeros tres años

<b>VAN</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Año	1	2	3
Cash-flow	13.207	9.435	7.520
Tasa actualización	2,00%	2,00%	2,00%
Valor Actualizado	12.948	9.250	7.373
<b>VAN</b>	<b>29.570</b>	<b>16.623</b>	<b>7.373</b>

Fuente: elaboración propia

En este caso, el VAN da positivo lo que significa que el valor actual de los pagos y cobros futuros de la inversión, a la tasa de descuento darán beneficio, por tanto, es interesante llevar a cabo el proyecto. Se puede ver que va bajando el resultado debido a la disminución del cashflow derivada de las pérdidas de los primeros años. Sin embargo, a partir del tercer año ya se obtienen beneficios, por lo que el cashflow aumentara y, por consiguiente, este valor.

Tabla 76 - Punto de equilibrio

<b>PUNT D'EQUILIBRI</b>			
	<b>ANY 1</b>	<b>ANY 2</b>	<b>ANY 3</b>
Ventas	110.400	132.196	157.215
<b>Gastos fijos</b>	<b>135.188</b>	<b>139.586</b>	<b>145.277</b>
<b>Margen bruto</b>	110.400	132.196	157.215
<b>% MB</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>PUNTO EQUILIBRIO</b>	<b>135.188</b>	<b>139.586</b>	<b>145.277</b>
<b>PUNTO EQUILIBRIO MENSUAL</b>	<b>11.266</b>	<b>11.632</b>	<b>12.106</b>

Fuente: elaboración propia

En la tabla anterior, se presenta el punto de equilibrio a partir del cual se comienza a obtener beneficio. Se ha sumado a las ventas los ingresos obtenidos de patrocinadores, de manera que da como resultado que se obtienen beneficios a partir de 133.601€ de

ingresos al año (que son los costes que supone la producción de los eventos). Por este motivo, durante el primer año (y prácticamente el segundo año) no se obtienen beneficios. Se ha calculado también el punto de equilibrio anual, y ha resultado de 11.266€ al mes. No obstante, no es un dato del todo significativo para la empresa, ya que las ventas no son constantes durante el año.

### 10.3.2 Escenario realista sin préstamo

En el caso de la incorporación de la nueva socia, la tesorería del primer año se presenta exactamente igual que la del primer supuesto, ya que tanto las entradas como las salidas de capital son las mismas. Sin embargo, las diferencias comienzan a partir del segundo año debido a que en el anterior supuesto aparecen los gastos financieros derivados del préstamo ICO y en este supuesto, sin embargo, al tratarse de una aportación de capital, no existen tales gastos.

Tabla 77 - Resumen del plan de tesorería del segundo año

	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
ENTRADAS DE CAPITAL	21.548	5.479	16.089	8.266	0	30.396	9.182	0	5.479	27.469	5.479	21.568
SALIDAS DE CAPITAL	10.300	12.472	7.585	20.502	7.075	16.431	15.383	7.079	12.479	13.942	12.481	18.116
SALDO FINAL	24.454	17.462	25.965	13.729	6.654	20.619	14.418	7.339	339	13.866	6.864	10.317

Fuente: elaboración propia

En este supuesto, la tesorería continua siendo muy similar, aunque más elevada. Sigue siendo positiva todos los meses y se mantiene entre los 10.000€ y los 20.000€, la mayoría de meses.

Tabla 78 - VAN de los tres primeros años

VAN			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Año	1	2	3
Cash-flow	13.207	10.317	9.246
Tasa actualización	2,00%	2,00%	2,00%
Valor Actualizado	12.948	10.114	9.064
<b>VAN</b>	<b>32.126</b>	<b>19.179</b>	<b>9.064</b>

Fuente: elaboración propia

Como en el caso anterior, la VAN es positiva por lo que el proyecto dará beneficios. Los valores obtenidos son superiores a los del supuesto anterior, 32.126€ > 29.560€, de manera que se considera más beneficioso el segundo supuesto.

Tabla 79 - Punto de equilibrio de los tres primeros años en el supuesto 2

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Ventas	110400	132360	157300
<b>Gastos fijos</b>	<b>133.601</b>	<b>138.067</b>	<b>143.907</b>
<b>Margen bruto</b>	<b>110400</b>	<b>132360</b>	<b>157300</b>
<b>% MB</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>PUNTO EQUILIBRIO</b>	<b>133.601</b>	<b>138.067</b>	<b>143.907</b>
<b>PUNTO EQUILIBRIO</b>	<b>11.133</b>	<b>11.506</b>	<b>11.992</b>

Fuente: elaboración propia

Como se puede ver, el punto de equilibrio es menor al del supuesto anterior debido a la disminución de los costes. Esto supone que el mínimo de ingresos necesarios para empezar a obtener beneficios será inferior. En este caso, el mínimo anual del primer año, por ejemplo, es de 133.601€ (en el supuesto 1 era de 135.188€).

Una vez más, y como en el análisis de la cuenta de resultados, no se obtienen diferencias muy significativas entre los dos supuestos, siendo mínimamente más beneficioso el supuesto sin préstamo.

### 10.3.3 Escenario optimista con préstamo

Este escenario presenta la siguiente tesorería:

Tabla 80 - Resumen del plan de tesorería del primer año del escenario optimista con préstamo

	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
ENTRADAS DE CAPITAL	55.372	5.372	13.483	32.104	5.372	26.027	9.901	5.372	18.852	30.556	5.372	18.852
SALIDAS DE CAPITAL	14.750	13.544	17.075	22.327	12.575	16.457	15.481	12.575	17.788	19.363	12.575	18.102
SALDO FINAL	40.622	32.450	28.858	38.635	31.431	41.001	35.421	28.218	29.282	40.476	33.272	34.022

Fuente: elaboración propia

Se observa que el saldo es positivo todos los meses del primer año y que, a diferencia del escenario positivo, se mantiene más constante durante todos los meses. Esto se debe a que el beneficio es positivo desde el primer mes y a que, además, todos los meses hay entradas de capital, lo que permite mantener el saldo de tesorería. Se recuerda que si esto es así es porque se ha estimado que se organizará un Talent Room Escape cada mes. Sin embargo, puede haber algún mes en que se realicen 2 room escape y otro mes en el que no se realice ninguno. Esto haría variar la distribución del saldo por meses establecido en esta tabla, pero el saldo total de tesorería sería similar aunque, quizás, menor.

En este escenario, se considera que hay un exceso de tesorería al tratarse de un saldo muy elevado, por lo que se podría invertir o repartir, y seguramente no sería necesario pedir el préstamo ICO el segundo año, como se puede comprobar en la siguiente tabla:

Tabla 81 - Resumen tesorería del segundo año en escenario optimista

2º AÑO	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
ENTRADAS DE CAPITAL	29.306	5.479	21.568	35.735	10.959	30.396	11.483	5.479	21.568	33.434	5.479	21.568
SALIDAS DE CAPITAL	16.218	12.990	15.601	22.686	18.287	16.949	15.901	12.996	18.119	19.859	12.999	18.634
SALDO FINAL	47.991	40.481	46.448	59.497	52.169	65.617	61.199	53.683	57.132	70.707	63.187	66.121

Fuente: elaboración propia

Al suponer que se pide el préstamo en enero de 2020, la tesorería aumenta aún más y se mantiene entre los 40.000€ y 70.000€, lo que supone mantener mucho dinero inactivo innecesariamente.

Seguidamente, se puede consultar el resultado del VAN de los tres primeros años en escenario optimista con préstamo.

Tabla 82 - VAN de los tres primeros años en escenario optimista

VAN			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Año	1	2	3
Cash-flow	34.903	66.121	95.930
Tasa actualización	2,00%	2,00%	2,00%
Valor Actualizado	34.219	64.825	94.049
<b>VAN</b>	<b>193.092</b>	<b>158.873</b>	<b>94.049</b>

Fuente: elaboración propia

Como se comprueba, el resultado es mucho mayor de 0, por lo que el proyecto en este escenario dará beneficio y se considera viable.

Tabla 83 - Punto de equilibrio en el escenario optimista con préstamo

PUNTO DE EQUILIBRIO			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	185100	214868	249348
<b>Gastos fijos</b>	<b>173.340</b>	<b>178.024</b>	<b>180.205</b>
<b>Margen bruto</b>	<b>185100</b>	<b>214868</b>	<b>249348</b>
<b>% MB</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>PUNTO EQUILIBRIO</b>	<b>173.340</b>	<b>178.024</b>	<b>180.205</b>
<b>PUNTO EQUILIBRIO MENSUAL</b>	<b>14.445</b>	<b>14.835</b>	<b>15.017</b>

Fuente: elaboración propia

El punto de equilibrio es más elevado en este escenario porque para su cálculo se tienen en cuenta las ventas optimistas, que también son mayores. Para empezar a obtener beneficios se deben obtener unos ingresos mínimos de 173.340€ anuales. Además, cada año va en aumento, debido al incremento tanto de las ventas como de los costes.

#### 10.3.4 Escenario optimista sin préstamo

En el plan de tesorería del escenario optimista sin préstamo, se mantiene igual el primer año, y superior el segundo y tercero debido a la eliminación de los gastos financieros.

Tabla 84 - Resumen del plan de tesorería del segundo año del escenario optimista sin préstamo

2º AÑO	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
ENTRADAS DE CAPITAL	29.306	5.479	21.568	35.735	10.959	30.396	11.483	5.479	21.568	33.434	5.479	21.568
SALIDAS DE CAPITAL	16.144	12.916	15.527	22.612	18.213	16.876	15.827	12.922	18.045	19.786	12.926	18.560
SALDO FINAL	48.065	40.628	46.668	59.791	52.537	66.057	61.713	54.270	57.793	71.441	63.995	67.003

Fuente: elaboración propia

Respecto el VAN, también es superior al obtenido en el supuesto con préstamo, debido al incremento de los cash-flow, por lo que el proyecto continua siendo viable según este escenario y supuesto.

Tabla 85 - VAN de los tres primeros años

VAN			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Año	1	2	3
Cash-flow	34.903	67.003	97.655
Tasa actualización	2,00%	2,00%	2,00%
Valor Actualizado	34.219	65.689	95.740
<b>VAN</b>	<b>195.648</b>	<b>161.429</b>	<b>95.740</b>

Fuente: elaboración propia

En cambio, el punto de equilibrio, como se puede ver en la siguiente tabla, es inferior debido a la disminución de los costes por la eliminación del interés del préstamo.

Tabla 86 - Punto de equilibrio en escenario optimista sin préstamo

PUNTO DE EQUILIBRIO			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	202125	236717	258382
<b>Gastos fijos</b>	<b>171.753</b>	<b>176.505</b>	<b>178.835</b>
<b>Margen bruto</b>	202125	236717	258382
<b>% MB</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>PUNTO EQUILIBRIO</b>	<b>171.753</b>	<b>176.505</b>	<b>178.835</b>
<b>PUNTO EQUILIBRIO MENSUAL</b>	<b>14.313</b>	<b>14.709</b>	<b>14.903</b>

Fuente: elaboración propia

Se reitera la conclusión obtenida con el análisis del escenario realista: la diferencia entre pedir un préstamo o incorporar una nueva socia no supone un incremento significativo de los beneficios.

Sin embargo, si hay diferencia entre la tesorería del escenario realista y optimista, siendo esta última mucho más elevada, pero también menos realista.

### 10.3.5 Escenario pesimista con préstamo

Siguiendo con la previsión pesimista se obtiene la siguiente tesorería:

Tabla 87 - Resumen del plan de tesorería del escenario pesimista con préstamo

	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
ENTRADAS DE CAPITAL	50.000	5.372	0	1.128	13.480	5.372	1.548	0	0	22.200	0	5.372
SALIDAS DE CAPITAL	9.021	13.108	8.783	9.752	12.373	12.140	9.752	6.846	6.846	13.633	6.846	12.140
<b>SALDO FINAL</b>	<b>40.979</b>	<b>33.243</b>	<b>24.459</b>	<b>15.836</b>	<b>16.942</b>	<b>10.175</b>	<b>1.971</b>	<b>-4.875</b>	<b>-11.721</b>	<b>-3.155</b>	<b>-10.001</b>	<b>-16.768</b>

Fuente: elaboración propia

Durante los primeros meses, y hasta agosto, la tesorería es positiva pero, sin embargo, a partir de agosto el saldo ya es negativo y va disminuyendo mes a mes como consecuencias de las salidas de capital constantes y las escasas entradas.

En este escenario, aun pidiendo el préstamo de 20.000€ en enero de 2020, la tesorería continua siendo negativa, ya que el préstamo es insuficiente para compensar el saldo negativo derivado del año anterior y las constantes salidas de capital.

Tabla 88 - Resumen de la tesorería del segundo año en escenario pesimista

	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
ENTRADAS DE CAPITAL	21.128	5.479	0	7.781	16.089	5.479	1.636	0	0	26.666	0	5.479
SALIDAS DE CAPITAL	10.374	12.545	7.146	15.452	12.781	12.547	10.054	7.148	7.149	14.010	7.149	12.550
<b>SALDO FINAL</b>	<b>-6.014</b>	<b>-13.080</b>	<b>-20.226</b>	<b>-27.897</b>	<b>-24.588</b>	<b>-31.656</b>	<b>-40.073</b>	<b>-47.221</b>	<b>-54.370</b>	<b>-41.714</b>	<b>-48.864</b>	<b>-55.934</b>

Fuente: elaboración propia

Para solucionar esta situación, se debería aumentar el préstamo o realizar alguna aportación de capital por parte de los socios.

Tabla 89 - VAN de los tres primeros años en escenario pesimista

<b>VAN</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Año	1	2	3
Cash-flow	-16.768	-55.934	-104.278
Tasa actualización	2,00%	2,00%	2,00%
Valor Actualizado	-16.440	-54.837	-102.233
<b>VAN</b>	<b>-173.510</b>	<b>-157.071</b>	<b>-102.233</b>

Fuente: elaboración propia

El VAN en este escenario es negativo, debido a los cashflows negativos, lo que significa que no se debería llevar a cabo el proyecto porque la actualización de los pagos y cobros futuros no da beneficios.

Tabla 90 - Punto de equilibrio en escenario negativo

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Ventas	55200	69412,8	85370
<b>Gastos fijos</b>	<b>113.516</b>	<b>117.532</b>	<b>120.050</b>
<b>Margen bruto</b>	55200	69413	85370
<b>% MB</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>PUNTO EQUILIBRIO</b>	<b>113.516</b>	<b>117.532</b>	<b>120.050</b>
<b>PUNTO EQUILIBRIO MENSUAL</b>	<b>9.460</b>	<b>9.794</b>	<b>10.004</b>

Fuente: elaboración propia

El punto de equilibrio, en este caso, muestra que para empezar a obtener beneficios se deben ingresar anualmente 113.516€.

Para hacer frente a este escenario, la única solución sería reducir costes de personal sin contratar a los becarios y bajando los salarios de los socios o, incluso, eliminarlos durante los primeros años. También se podrían subir los precios de las entradas u organizar otros eventos para compensar los meses sin entradas de capital.

#### 10.3.6 Escenario pesimista sin préstamo

Se ha prescindido del cálculo de este supuesto ya que los resultados continúan siendo negativos y son muy similares al supuesto anterior. Pese a eliminar los gastos financieros, la aportación de capital de 20.000€ sigue siendo insuficiente para mantener el saldo de tesorería positivo. Se puede consultar la tesorería completa de este supuesto en el anexo 7.

### 10.4 Viabilidad del proyecto y conclusiones

Una vez analizados todos los escenarios y los supuestos de financiación, se procede al estudio de la viabilidad del proyecto. Los criterios que se desean utilizar para este análisis son los siguientes:

1. Posibilidad de financiación
2. Resultado del ejercicio
3. Obtención de patrocinios

#### 4. Reparto de dividendos

Respecto al primer criterio, como se ha visto anteriormente, se obtiene la financiación suficiente por parte de los socios para hacer frente a la inversión inicial y los costes de los primeros meses. Sin embargo, es necesaria financiación para el segundo año y se puede obtener con la inversión de Marine Cabardos o mediante un préstamo bancario. Finalmente, se va a optar por la primera opción porque, a pesar de convertirse en la socia mayoritaria, Marine tiene mucha experiencia y contactos en el mundo de los eventos y esto es algo que puede ser muy positivo para Event Builder. La cantidad que va a invertir es de 20.000€.

Tabla 91 - Resultado del ejercicio de todos los años en los tres escenarios

<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>Escenario optimista</b>	<b>Escenario realista</b>	<b>Escenario pesimista</b>
<b>Año 1</b>	10.010€	-14.379€	-45.004€
<b>Año 2</b>	28.773€	2.167€	-35.630€
<b>Año 3</b>	52.885€	9.701€	-23.392€

Fuente: elaboración propia

Centrando el estudio en el escenario realista (y supuesto 2 con la incorporación de Marine a la empresa), se puede comprobar cómo, a pesar de no ser unos beneficios muy elevados, el resultado es positivo a partir del segundo año. Para este escenario se estima la realización de dos ediciones de Turemprende (con 120 asistentes por edición), dos ediciones de Cook your business (con 125 asistentes generales y 30 concursantes, para cada edición) y 6 Talent Room Escape durante el año. Además, se estiman unos ingresos procedentes de patrocinadores de 11.500€ para Turemprende y de 15200€ para Cook your business, además de las aportaciones en especies como son el local, las cocinas, los premios, los utensilios y alimentos y algunos servicios complementarios. Como ya se ha comentado en otras ocasiones, es difícil conseguir patrocinadores importantes al tratarse una empresa nueva, por ello se ha optado por hacer una previsión a la baja pero que resulta más realista. Considerando las cuotas de clientes calculadas a lo largo del proyecto y todo el análisis realizado sobre el mercado y la competencia, se considera que estas cifras son realistas y alcanzables totalmente, por lo que es un buen resultado.

Tabla 92 - Reparto de los dividendos obtenidos durante los tres primeros años

Nombre del socio	Participación	Escenario optimista	Escenario realista
Judith López	23,57%	21.606,0 €	-
Daniel Rivas	20,71%	18.984,3 €	-
Lara García	18,57%	17.022,7 €	-
Carolina Marmol	8,57%	7.855,9 €	-
Marine Cabardos	28,57%	26.189,4 €	-

Fuente: elaboración propia

En la tabla anterior se puede consultar el reparto de dividendos, si a principios del cuarto año se decide repartir las reservas obtenidas durante los tres primeros años gracias a los beneficios conseguidos. En el caso del escenario optimista se disponen de unas reservas de 91.668€ que se reparten según la participación de cada socio. En el escenario realista, a pesar de obtener beneficio durante los dos siguientes años, se debe emplear para compensar las pérdidas del primer año, por lo que, seguramente, no se podrán repartir dividendos hasta finales del cuarto año.

Con todos estos criterios analizados, se llega a la conclusión de que es un proyecto complejo y que requiere mucho esfuerzo, tiempo y trabajo por parte de los socios. Se considera un negocio más viable a largo que corto plazo, ya que los buenos resultados se comienzan a obtener a partir del tercer año. No obstante, si se está dispuesto a soportar las dificultades del primer año, se puede conseguir un negocio viable y solvente, ya que es un sector que permite crecer y diversificar la oferta.

También se debe volver a recordar la importancia que reside en la obtención de los patrocinadores, ya que de estos depende en gran parte la organización de los eventos, gracias a las aportaciones tanto monetarias como en especie. Por este motivo, es muy importante destacar que gran parte del negocio depende de la obtención, o no, de estos patrocinadores.

Se concluye destacando los análisis realizados, la oferta de productos y la propuesta de valor, la motivación y capacidad del equipo emprendedor y las posibilidades que ofrece este sector, que **garantizan la posibilidad de convertir este Event Builder en un negocio viable y solvente a largo plazo, a pesar de su complejidad y dificultades iniciales.**

## 11. CONCLUSIÓN GLOBAL DEL PROYECTO

Para concluir este proyecto de fin de grado, se quiere destacar el enriquecimiento que ha supuesto su realización, ya que ha permitido consolidar todos los conocimientos adquiridos durante estos años de carrera, incluyendo las prácticas externas, y llevarlos a la práctica mediante un plan de empresa real. Al mismo tiempo, ha otorgado nuevos conocimientos en cada uno de los campos que componen el plan.

Por un lado, haciendo referencia al grado de ADE, se ha conseguido plasmar en el plan económico todo lo aprendido en asignaturas como dirección financiera, contabilidad e inversión a largo plazo. La elaboración de este plan ha permitido ver la dificultad real de las empresas para obtener financiación, la importancia de conseguir que un proyecto sea lo más viable posible y la relevancia que tienen las decisiones que se toman para obtener el rendimiento y los beneficios que se desean.

También se ha profundizado en el área de recursos humanos, tanto respecto a las posibles formas de organización de las empresas como en el cálculo de las políticas retributivas y no retributivas. La asignatura de recursos humanos ha sido gran utilidad en este caso. Del mismo modo, también han sido de mucha ayuda los conocimientos adquiridos en la asignatura de derecho en referencia a las diferentes formas jurídicas existentes y su constitución, para poder realizar el plan jurídico del proyecto.

Además, todo lo aprendido en las asignaturas de marketing ha permitido elaborar el plan de comunicación de Event Builder, así como el de distribución y las acciones especializada para cada segmento.

Por otro lado, respecto al grado de Turismo y Gestión del Ocio, han sido de vital importancia las asignaturas de organización de eventos y O.A.E. La primera debido a que el proyecto se basa en la organización de tres eventos, por lo que ha sido de total relevancia todo lo aprendido en referencia al proceso de organización y las etapas que se deben seguir, los agentes que intervienen, la captación de sponsors y la estructura de los eventos. Todo esto ha sido necesario implementarlo en el plan de operaciones a la hora de definir los flujos de operaciones, el personal necesario, las actividades y los recursos clave y las aportaciones de los patrocinadores. O.A.E ha sido de mucha utilidad en el caso de la segmentación para cada evento y su cadena de valor.

De este modo, se puede comprobar que ha sido un proyecto que ha englobado tanto la parte de ADE, con la creación de la empresa Event Builder y el plan de empresa

realizado para ellos, y la parte de Turismo y Gestión del Ocio, con la organización de los eventos.

## WEBGRAFIA

Bizbarcelona [en línea] Disponible en: <http://www.bizbarcelona.com/ca/bizbarcelona-2018> [Consulta: 17/12/2017]

Memoria Fira Barcelona [en línea] Disponible en: <http://memoria.firabarcelona.com/2016/cat/#page=97> [Consulta: 12/12/2017]

Fira de Barcelona [en línea] Disponible en: <http://www.firabarcelona.com/ca/who-we-are> [Consulta: 12/12/2017]

AEBAN [en línea] Disponible en: <http://www.aeban.es/sites/aeban.es/files/Informe%20AEBAN%202017.PDF> [Consulta: 17/12/2017]

El referente [en línea] Disponible en: <http://www.elreferente.es/tecnologicos/business-angels-espana-29197> [Consulta: 18/12/2017]

El país [en línea] Disponible en: [https://elpais.com/economia/2016/12/19/actualidad/1482148215\\_928653.html](https://elpais.com/economia/2016/12/19/actualidad/1482148215_928653.html) [Consulta: 18/12/2017]

Corresponsable [en línea] Disponible en: <http://www.corresponsables.com/actualidad/comunicacion-responsable/mapa-emprendimiento-espana-2017> [Consulta: 18/12/2017]

In south magazine [en línea] Disponible en: <http://www.insouthmagazine.com/2017/10/25/el-auge-del-emprendimiento-empresarial-un-reto-exitoso-nivel-mundial/> [Consulta: 17/12/2017]

Cepyme [en línea] Disponible en: <http://www.cepyme.es/2369-auge-emprendimiento-innovacion-startups/> [Consulta: 19/12/2017]

South summit [en línea] Disponible en: <https://es.southsummit.co/pacific/about#> [Consulta: 20/12/2017]

Upbizzor [en línea] Disponible en: <https://www.upbizzor.com/single-post/El-perfil-del-emprendedor-en-Espa%C3%B1a> [Consulta: 16/12/2017]

GEM [en línea] Disponible en: <http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2015/03/GEM-CAT-2016.pdf> [Consulta: 17/12/2017]

Ticketea [en línea]

Disponible en: <http://pro.ticketea.com/wp-content/uploads/2016/09/Modelo-de-Organizacio%CC%81n-de-Eventos-ticketea.pdf> [Consulta: 15/03/2018]

Disponible en: <http://pro.ticketea.com/wp-content/uploads/2017/04/Tecnicas-marketing-para-eventos-online.pdf> [Consulta: 15/03/2018]

Disponible en: <http://pro.ticketea.com/wp-content/uploads/2016/09/Ebook-2-Actividades-clave-en-los-eventos-profesionales.pdf> [Consulta: 16/03/2018]

Disponible en: [http://pro.ticketea.com/wp-content/uploads/2017/02/Modelo para organizar de eventos profesionales.pdf](http://pro.ticketea.com/wp-content/uploads/2017/02/Modelo_para_organizar_de_eventos_profesionales.pdf) [Consulta: 17/03/2018]

Disponible en: <http://pro.ticketea.com/wp-content/uploads/2016/09/Ebook-3-Como-promocionar-tu-evento-en-los-medios-de-comunicacion.pdf> [Consulta: 17/03/2018]

Disponible en: [http://pro.ticketea.com/wp-content/uploads/2016/09/checklist\\_evento\\_profesional\\_sencillo.pdf](http://pro.ticketea.com/wp-content/uploads/2016/09/checklist_evento_profesional_sencillo.pdf) [Consulta: 17/03/2018]

Disponible en: <http://pro.ticketea.com/organizar-eventos-herramientas/> [Consulta: 17/03/2018]

Escuela de management [en línea] Disponible en : <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/5-actividades-excelentes-para-un-taller-de-liderazgo> 13/03/2018 [Consulta: 15/03/2018]

Coaching para emprendedores [en línea] Disponible en: <http://coaching-para-emprendedores.es/conferencias-sobre-emprendimiento/> [Consulta: 15/03/2018]

Pensamiento positivo [en línea] Disponible en: <https://www.pensamientopositivo.org/conferencias/> [Consulta: 17/03/2018]

Eventbrite [en línea] Disponible en: <https://www.eventbrite.com.ar/blog/antes-del-evento/que-rol-cumplen-los-sponsors-y-como-armo-una-propuesta/> [Consulta: 18/03/2018]

Inteligencia viajera [en línea] Disponible en: <https://inteligenciaviajera.com/organizar-eventos/> [Consulta: 22/03/2018]

Thinktur [en línea] Disponible en: <http://www.thinktur.org/media/INFORME-OSTELEA-TURISMO-COLABORATIVO-2015.pdf> [Consulta: 23/03/2018]

Todo Startups [en línea] Disponible: <https://www.todostartups.com/destacado/eatable-adventures-lanza-un-nuevo-programa-de-incubacion-y-aceleracion-para-gastroemprendedores> [Consulta: 23/03/2018]

Fòrum gastronòmic [en línea] Disponible en:

<http://www.forumgastronomicbarcelona.com/presentacion-patrocinadores> [Consulta: 23/03/2018]

Go Pop Up [en línea] Disponible en:

[https://www.gopopup.com/es/search/Barcelona/#location=Barcelona&searchbymap=0&keywords=&area\\_max=&area\\_min=&capacity\\_max=1000&capacity\\_min=100&price\\_max=&price\\_min=&application=4,&page=1&orderby=&tipusespai=&facility=&checkin=&checkout=&checkin\\_hour=0&checkout\\_hour=0](https://www.gopopup.com/es/search/Barcelona/#location=Barcelona&searchbymap=0&keywords=&area_max=&area_min=&capacity_max=1000&capacity_min=100&price_max=&price_min=&application=4,&page=1&orderby=&tipusespai=&facility=&checkin=&checkout=&checkin_hour=0&checkout_hour=0) [Consulta: 23/03/2018]

Prodetur [en línea] Disponible en:

<http://www.prodetur.es/prodetur/AlfrescoFileTransferServlet?action=download&ref=720b2dd4-bc1f-417c-b0bb-b41fbee51269> [Consulta: 23/03/2018]

El País [en línea] Disponible en:

[https://elpais.com/elpais/2015/08/02/gastronotas\\_de\\_capel/1438466609\\_143846.html](https://elpais.com/elpais/2015/08/02/gastronotas_de_capel/1438466609_143846.html) [Consulta: 25/03/2018]

# ANEXOS

## ANEXO 1: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

COMPETENCIA	Ubicación	Tipología evento	Nº asistentes	Precio	Target	Innovación/ Diferenciación	Servicios	Duración	Extras	Agencia
Bizbarcelona	Montjuic (BCN)	Feria	13.900	15	Indiferente	-	Entrevistas, conferencias, asesoramiento, pitch, expositores	2 días		Fira de Barcelona
Startup week	Barcelona	Feria	2.000	90	Indiferente	Connexión con mas de 200 ciudades que realizan el mismo evento	Asesoramiento, pitch de la idea, formar parte de la comunidad, conferencias	5 días	Catering	Seed&click
IQS Tech Festival	Antigua fabrica Damm (BCN)	Festival		Gratis	Industrial	Formato tipo festival	Charlas inspiradoras, area de exhibición, asesoramiento, foro de inversión, fiesta de cierre	1 día		IQS Tech Factory
Be-Hub	Nubar Barcelona	Espectáculo		Gratis	Indiferente	Espectáculo con música, magia y actuaciones. Ambientación: jardín	Ponencias, pitch colectivo	1 día	Espectáculos de magia e ilusionismo	Coworking Barclona
Mobile Weekend	Edificio Iron Hack (BCN)	Concurso	34	Gratis	Ingenieros IT y similares	Creación de startups basadas en apps	Charlas, asesoramiento, pitch final	3 días	Premio: incubadora y financiación	Capptains Mobile Venture Builder
IOT World Congress	Fira de Barcelona	Congreso	13.000	-	Sector tecnologico	Target especifico	Expositorios, congresos, conferencias, networking	3 días	Premio al mejor proyecto	Fira de Barcelona
Smart city expo	Fira de Barcelona	Congreso	18.754	-	Participacion de ciudades	Encuentro entre ciudades	Exposiciones, concurso, conferecias	3 días	Premio proyecto más innovador	Fira de Barcelona
JOBarcelona	Palacio de congresos	Feria/foro	21.048	Profesionales 65/ candidatos gratis	Indiferente	-	Conferencias, workshops, concursos, retos, entrevistas	2 días		Talent Point HR consulting
Expojove	Palau de fires	Feria	7.784		Estudiantes	-	Expositores y actividades	3 días		-
3 days startup barcelona	La Salle	Programa formación	40		Estudiantes	Metodologia learning by doing, empresas de base tecnológica	Asesoramiento, pitch,	3 días		A2 laboratorio de ideas
Pitch Bootcamp Barcelona	Barcelona	Programa formación	120	25	Estudiantes	-	Formación en comunicación y habilidades laborales	2 días		Talent Search People
4YFN Barcelona	Fira de Barcelona	Congreso/feria	12.500	180	Sector móvil	Mayor evento para startups del sector móvil	Conferencias, workshops, concursos, pitches y expositores	3 días		Mobile World Capital Barcelona

## **ANEXO 2: ENTREVISTA BUSINESS ANGEL NETWORK CATALUNYA**

**¿Cuántos inversores forman parte de BANC? 90**

**¿En qué tipo de proyectos se suele invertir más?**

Start-ups del sector industrial, debido a la procedencia de dichos inversores. No obstante, no existe una gran diferencia con las inversiones obtenidas por proyectos Tic, Biomed y Healthcare.

**¿Qué elementos o características del proyecto son los más importantes a la hora de tomar la decisión de invertir?**

Los elementos a tener en cuenta muchas veces dependen del proyecto en sí. En proyectos, sobre todo, del sector TIC, videojuegos y plataformas de modelo freemium, el equipo y la capacidad de atraer el público son verdaderamente importantes al igual que la idea que ha llevado a desarrollar el negocio. Si nos fijamos con proyectos Biomed, el equipo y la idea son primordiales, no obstante, el largo tiempo desde el inicio de los estudios con la llegada de un producto final al mercado hace que se tenga mucho en cuenta la habilidad para obtener financiación hasta el momento antes del inicio de la venta. Finalmente, en proyectos, por ejemplo, industriales, el equipo y la capacidad de negocio que sean capaces de generar, serían dos puntos importantes a tener en cuenta.

**¿Qué cantidad se suele invertir?**

Entre 25.000€ /250.000€

**¿Participáis en eventos para emprendedores? Si**

**En caso afirmativo, ¿por decisión propia o por invitación?**

Ambas cosas, periódicamente organizamos eventos dirigidos a emprendedores, programas formativos, fóruns de inversión para presentar proyectos empresariales a posibles inversores, sesiones informativas.

También participamos en eventos relacionados con el sector de la inversión privada a los que somos invitados, desde charlas en universidades, mesas redondas de debate organizadas por otras entidades, co-organización de foros de inversión, etc.

**¿Os interesa el sector gastronómico? ¿Creéis que las startups gastronómicas con proyectos innovadores son buenas opciones de inversión?**

El sector de la gastronomía es un sector complejo, puesto que el hecho de desarrollar un buen modelo de negocio muchas veces puede no ser suficiente de cara a poder obtener unos buenos ratios de mercado. Por el contrario, muchas otras veces, una concepción de negocio más clásica y conservadora puede ser también motivo de éxito. Es por ello que, si nos tenemos que remitir a un estudio dístico partiendo de las métricas numéricas, muchas veces no es suficiente como para garantizar una fiabilidad en el estudio.

En definitiva, muchas veces se tiende a caer en el error de que un producto innovador es suficiente, pero hablando de un sector tan complejo y con tanta competitividad, uno de los factores más primordiales es la capacidad de gestión y desarrollo de la compañía por parte del equipo emprendedor.

### ANEXO 3: COMPETENCIA DE COOK YOUR BUSINESS

Nombre evento	Organizador	Ubicación	Descripción	Servicios	Sponsors	Precio entradas	Nº Asistentes	Diferenciación Cook your Business
<b>Foro Int. Culinary Action</b>	Basque Culinary Center	San Sebastián	Encuentro para fomentar el aprendizaje e intercambio de experiencias, visiones y estrategias. Asistencia de los principales emprendedores nacionales, explicación de nuevas tendencias del sector alimentario	Ponencias Talleres Exposiciones Networking Incubadora exprés Concursos	Heineken, Hazi y Fomento San Sebastián	Entre 80€ y 120€	Más de 200 asistentes	- Concurso para personas particulares (no startups) para facilitar su emprendimiento. - Posibilidad de llevar sus proyectos a una incubadora real, no exprés - Talleres y pruebas en torno al management
<b>BLE&amp;FOOD</b>	Barcelona Love Entrepreneurs	Barcelona	Se trata de una cena-velada que se convierte en un escenario para analizar y debatir las oportunidades que ofrece la	Ponencias Cena Networking Elevator Pitch	Estrella Damm, CINC, Quim Chalé, Hesperia tower y Coming Up	10€	-	- A pesar de estar enfocado al sector, se trata de un velada de 2 horas centrada, sobre todo, en ponencias sobre

			ciudad de Barcelona para potenciar proyectos gastronómicos desde el emprendimiento.					un tema en concreto. - Realizan un concurso de Elevator Pitch, pero no ofrecen ningún premio, ni servicios de apoyo al emprendimiento.
<b>Foro Gastroemprende</b>	Cámara de comercio de C.R y CEEI	Ciudad Real	Encuentro de medio día para empresarios y emprendedores del sector turístico y gastronómico con el objetivo de conocer las nuevas tendencias, experiencias y claves estratégicas	Ponencias Talleres	Diputación de Ciudad Real, la Junta, Instituto de Promoción Económica, Formación y Empleo de Ciudad Real (Impefe), Fondos Feder y Denominación de Origen La Mancha	Gratis	Sin información	- Mayor participación de los emprendedores y más oportunidades y ayuda para emprender, mediante los talleres y el concurso.
<b>Fòrum Gastronòmic</b>	-	Barcelona/ Girona	Foro para promover el encuentro entre profesionales del sector. Es uno de los foros gastronómicos	Ponencias Exposiciones Talleres Entrega premios	Estrella Damm, Generalitat, Diputació de Barcelona, Ajuntament de Barcelona, Prodeca,	Entrada al recinto: 30€ (15€ anticipada) Talleres: 25€	50.000 aprox.	- Cook your business tiene un objetivo totalmente distinto: promover el emprendimiento gastronómico. El

			más importantes del país.		Comple Hotel, Unilever, CETT, Barri, La Vanguardia, etc.			Fòrum está más enfocado a la exposición de técnicas y conocimientos.
<b>Food Truck Forum</b>	Plataforma Food Truck Ya	Bilbao	Es el primer foro y concurso nacional de recetas callejeras destinado y enfocado a apoyar y mejorar la oferta gastronómica de las gastronomías, mediante la aportación de ideas y contribuyendo a la promoción de los food trucks.	Concurso Exposiciones Catas Ponencias	BECI, Unilever, Escuela superior de hostelería de Bilbao	Entrada participantes: 40€ Entrada visitantes: 30€	500 aprox.	- Food truck forum está únicamente especializado en food trucks, por tanto, no se ofrece la posibilidad de participar a otro tipo de cocinero.

## **ANEXO 4: ENTREVISTA A EATABLE ADVENTURES**

### **¿Por qué y con qué objetivo se creó Eatable Adventures?**

Eatable Adventures nace en 2015, partiendo de una necesidad de mercado que pensamos ayudaría a mejorar la situación laboral de los jóvenes en España partiendo de la base de la alta calidad de nuestra gastronomía e industria alimentaria, se daba una conjunción ideal para desarrollar un modelo de desarrollo de empresas novedoso en nuestro país y de alto potencial.

### **¿Tenéis alguna estimación de cuántos emprendedores gastronómicos hay en España o alguna otra estimación para cuantificar vuestros potenciales clientes?**

En España la tasa de actividad emprendedora es de las más bajas de Europa. Aunque en el ámbito gastronómico no existen datos, sí que podemos afirmar que el interés en gastronomía está creciendo de manera exponencial, como demuestra el crecimiento de la comunidad de Gastroemprendedores, que ha pasado de los 850 miembros en 2016 a los más de 12.500 que tenemos actualmente.

### **El sector gastronómico en España está un poco saturado. ¿Cómo consideráis que deben ser los nuevos proyectos para tener éxito?**

Más que saturado pensamos que lo que ocurre es que hay mucha repetición de fórmulas que el público encuentra redundantes.

Nos fijamos mucho en varios aspectos que creemos son clave:

- Un modelo de negocio diferenciado e innovador
- Productos o servicios demandados por el consumidor.
- Equipos sólidos y que puedan desarrollar el negocio
- Identidad propia sin repetición de fórmulas ya existentes.

### **¿Qué servicios ofrecéis a los emprendedores? ¿Cuál es el precio de estos servicios?**

Los servicios a emprendedores se articulan a través de Gastroemprendedores, la primera plataforma destinada a potenciar el emprendimiento gastronómico. Dentro de Gastroemprendedores, anualmente lanzamos un Programa de incubación y aceleración, a través del cual seleccionamos a los mejores startups con proyectos disruptivos en el mercado de la restauración, alimentación, bebidas o servicios gastronómicos. También organizamos eventos periódicos y talks en los que tratamos

los temas clave para el emprendimiento, tendencias y oportunidades del mercado, actualidad ...En este 2018 hemos lanzado además Foodlab by Urban Campus y Gastroemprendedores, espacio de coworking y cocooking y Food Business Angels, la primera red de inversores privados en Food & Beverages

**He visto que organizáis un foro gastronómico. ¿Me puedes explicar en qué consiste exactamente y cuál es su funcionamiento?**

Como comentábamos anteriormente en Gastroemprendedores organizamos eventos periódicos. El objetivo es contribuir al desarrollo del ecosistema de emprendimiento gastronómico nacional. Con una duración aproximada de 3 horas, estos eventos están encaminados a ofrecer un alto valor mostrando y acercando los casos de éxito de empresas consolidadas en el sector y poniendo en contacto a *start-ups* y futuros emprendedores gastro con *business angels* y pequeños inversores.

**¿Por qué consideráis que un foro es una buena manera de ayudar a los emprendedores?**

Con más de 10 ediciones anteriores, los eventos de Gastroemprendedores se han convertido en una fuente de inspiración para jóvenes y nuevos emprendedores, así como una oportunidad para descubrir propuestas de valor y modelos de negocio disruptivos en el ámbito gastronómico.

**¿Cuántos asistentes recibisteis en el último foro? ¿Cuál es el precio de la entrada?**

Normalmente reunimos en torno a 250 personas. La entrada es gratuita.

**En caso de que no cobréis por la entrada, ¿cuál es la principal fuente de ingresos de este tipo de eventos?**

Los eventos de Gastroemprendedores no tienen un objetivo económico. Además, todos nuestros ponentes participan de manera desinteresada.

**¿Cuáles son los principales sponsors? ¿Os costó mucho conseguirlos?**

En 2017 contamos con la colaboración de Coca-Cola, Meliá Hotels International y Bstartup de Banco de Sabadell.

### **¿Cuál es vuestra principal competencia?**

El ecosistema de Eatable Adventures es único a nivel Europeo, es difícil encontrar empresas que compitan completamente con nuestra actividad. Hay empresas que realizan una actividad similar en partes de nuestro ecosistema, pero no al completo

### **También tenéis un programa de incubación y aceleración. ¿En qué consiste?**

Como comentábamos anteriormente anualmente lanzamos un programa de incubación y aceleración a través del cual seleccionamos a los mejores startups con proyectos disruptivos en el mercado de la restauración, alimentación, bebidas o servicios gastronómicos. Los finalistas de esta última edición han sido:

**Batavia:** Cadena de restauración *fast casual* de bowls de comida saludable.

**Le Room Service:** Externalización del servicio de *room service* para hoteles.

**Taco Dorado:** Cadena de restauración *fast casual* de taquerías de mercado.

**Prezo:** Herramienta de *e-procurement* y *business intelligence* para restauración.

**Conthainer:** Cadena de restauración *fast casual* de comida del sudeste asiático.

### **¿Estaríais dispuestos a participar como incubadora de proyectos en otros eventos gastronómicos?**

Sí, por supuesto. Eventos gastronómicos o de emprendimiento. Este año hemos estado ya en el Hip, en una jornada sobre Innovación en modelos de negocio en Foodservice. También hemos colaborado en la Sevilla's Tapa week, en unas jornadas sobre Foodtech organizadas por el ayuntamiento de Leon. Y próximamente podréis encontrarnos también en Startup Olé. Esta información puede consultarse en nuestra página web en <http://gastroemprendedores.es/eventos/>

### **Habéis creado una red de business angels gastronómicos. ¿Por qué decidisteis crearlo?**

Sí, Food Business Angels . En los tres años que han transcurrido desde el lanzamiento de Eatable Adventures hemos recibido solicitudes de un gran número de pequeños inversores que desean participar en estas fases iniciales de creación de valor en el mercado, pero no encuentran oportunidades adecuadas a sus intereses. Al mismo

tiempo, hemos visto cómo los nuevos negocios necesitan financiación para poder establecerse en el mercado. Actualmente está en fase de constitución por lo que no podemos adelantar más información al respecto.

**¿Cuántos inversores forman parte de la red?**

Esta información es confidencial, aparte de los propios inversores particulares contamos con acuerdos de co-inversión con inversores institucionales.

**¿Esta red de inversores participa en otros eventos gastronómicos?**

Esta red acogerá proyectos externos a nuestro ecosistema, siempre y cuando sean negocios en los que veamos un potencial adecuado para prescribirlos a los inversores miembros de la red.

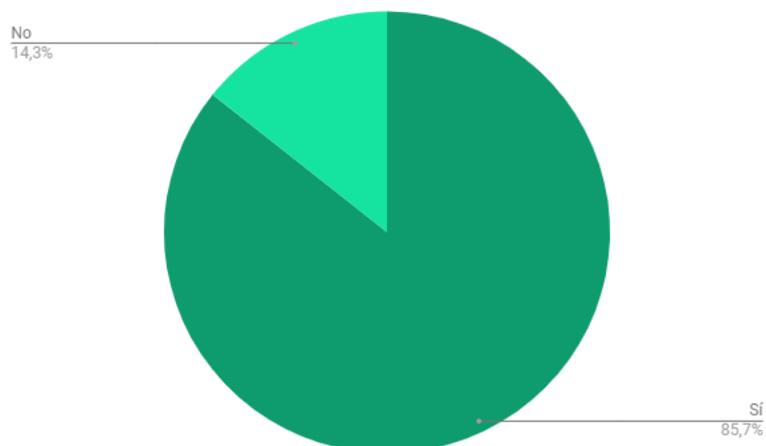
**¿En qué tipos de proyectos están más interesados?**

Normalmente en Restauración y en Bebidas envasadas.

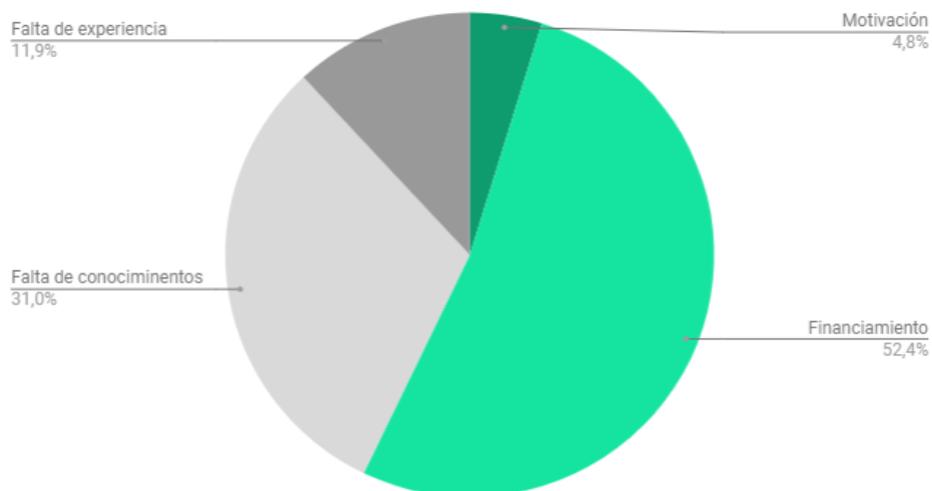
## ANEXO: RESULTADO PREVISIONAL DE LAS ENCUESTAS

Resultados de las encuestas realizadas a 50 personas.

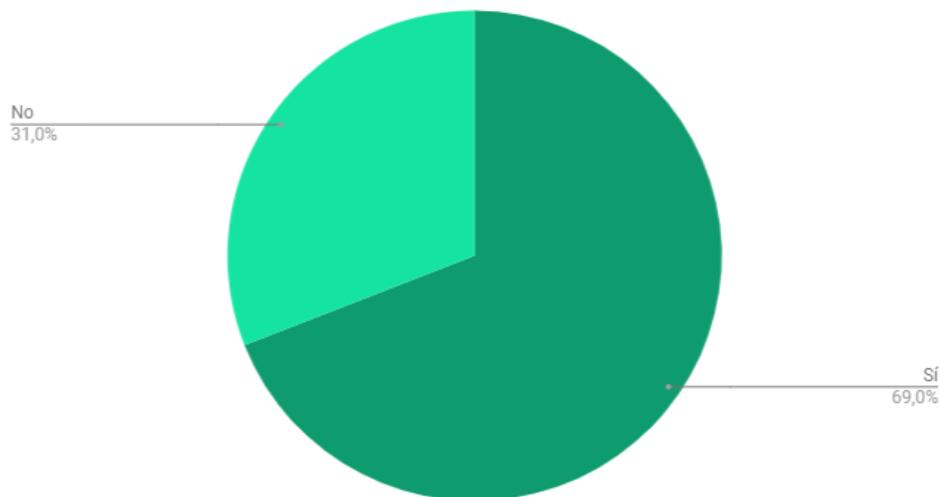
### 1 ¿Te has planteado alguna vez crear tu propia empresa?



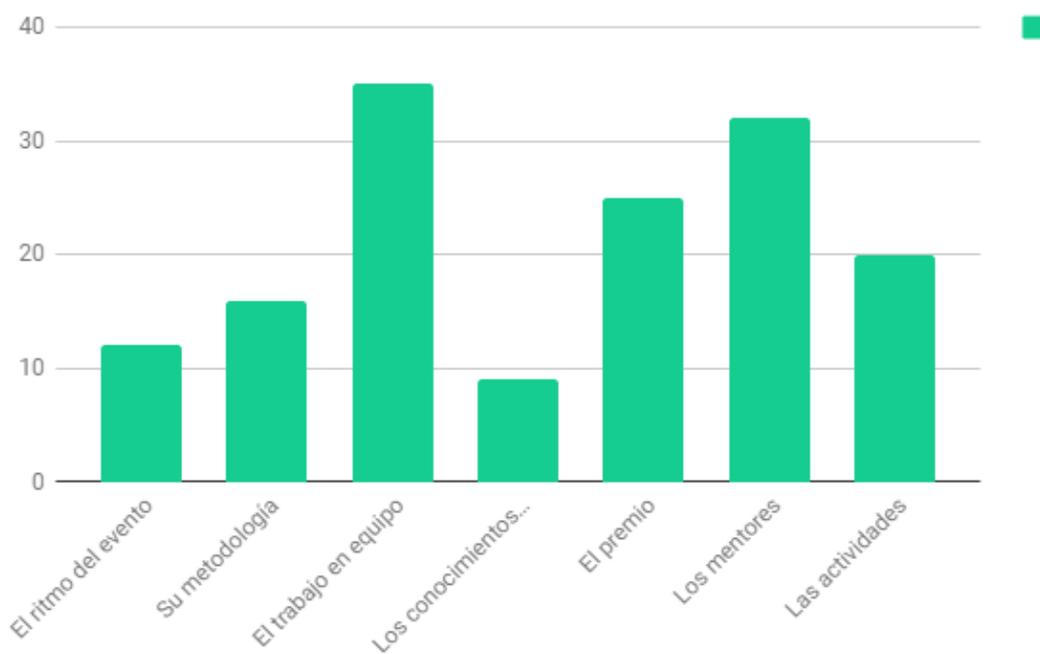
### 2 ¿Cuál crees que es el mayor obstáculo para los jóvenes emprendedores?



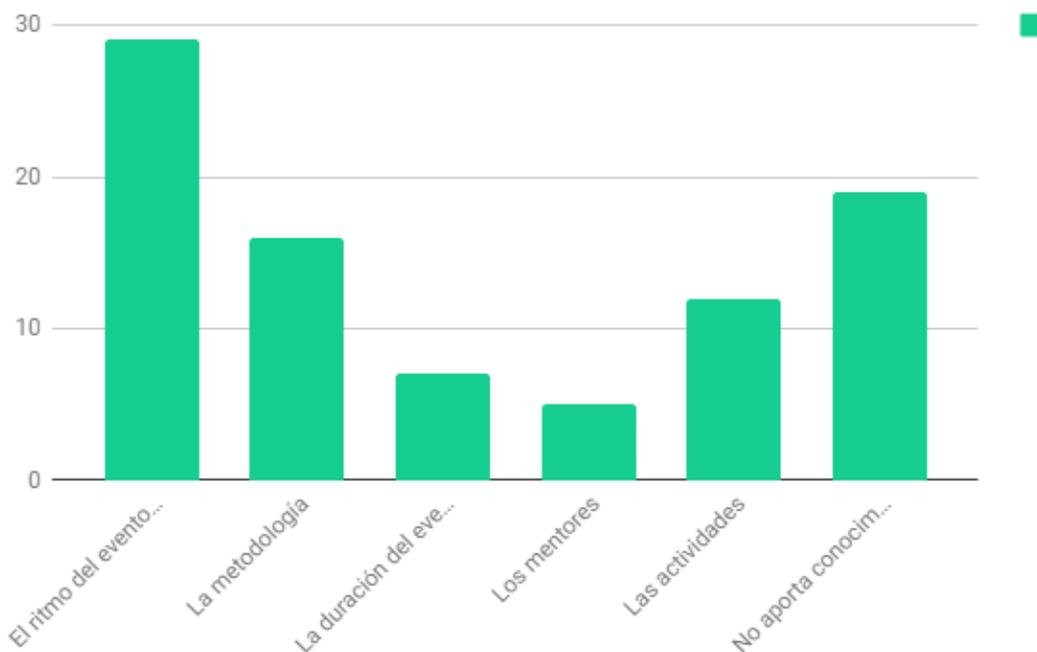
**3 ¿Has participado alguna vez en algún evento para emprendedores?**



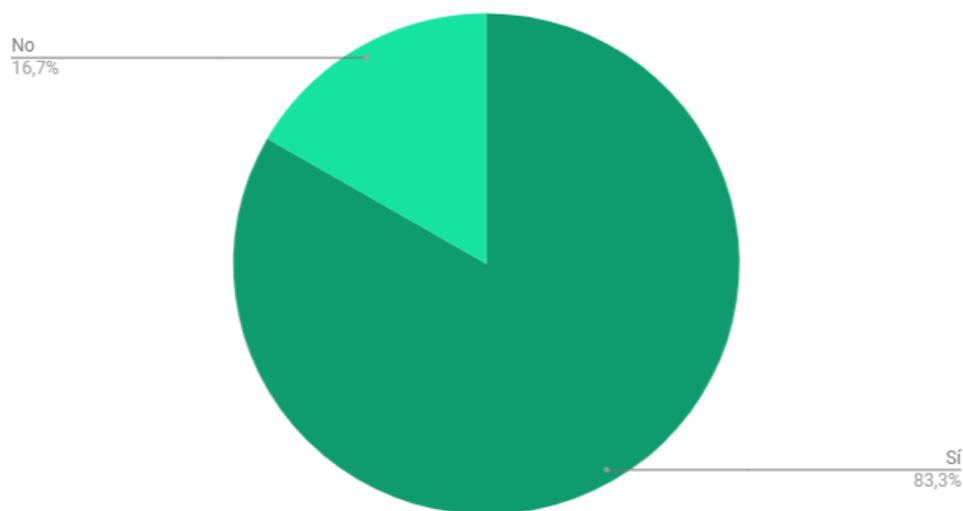
**4 ¿Qué es lo que más te gustó? Puedes escoger más de una opción**



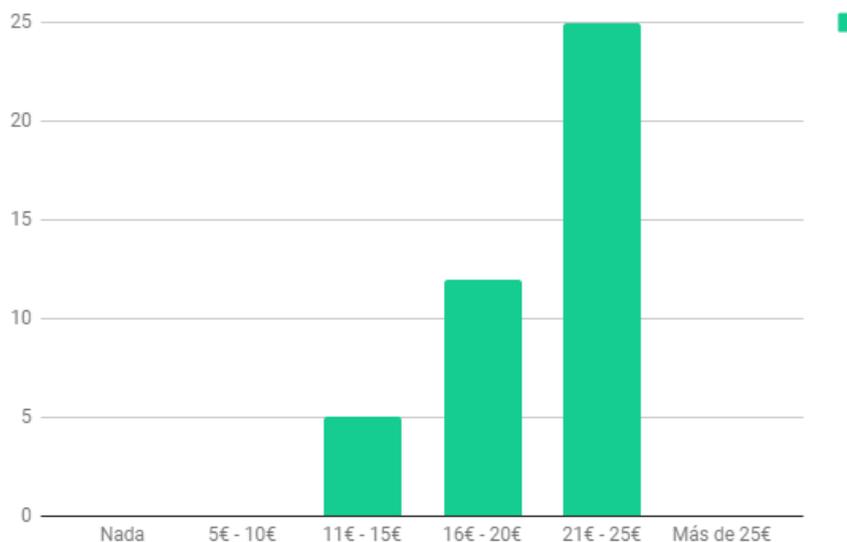
5 ¿Qué es lo que menos te gustó? Puedes escoger más de una opción



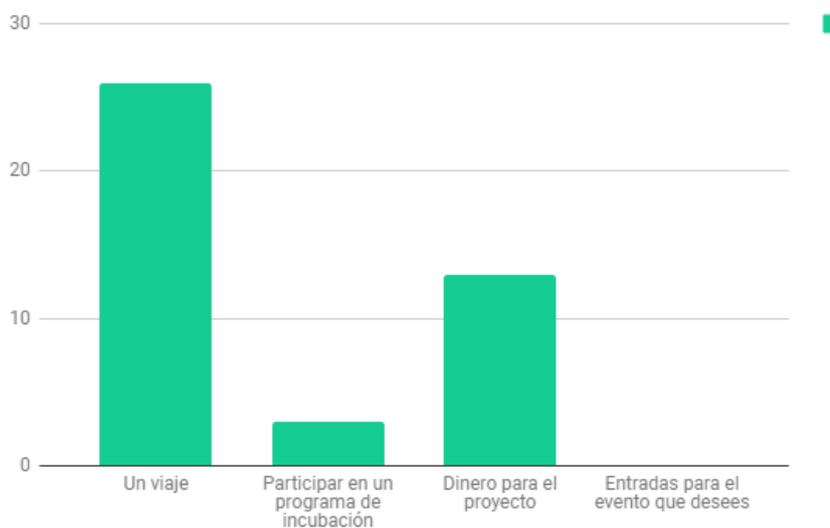
6 ¿Te gustaría participar en un evento para emprendedores destinado a estudiantes del sector turístico que incorpora actividades más dinámicas (juegos, elaboración de vídeos, metodologías innovadoras, etc.)?



8 ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar como máximo?



9 ¿Cuál de los siguientes premios preferirías?



## ANEXO 6: PREVISIÓN DEL CALENDARIO ANUAL DEL ESCENARIO REALISTA

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
		<i>Días: 23 y 24</i> TurEmprende 1ª Edición			<i>Días: 25 y 26</i> Cook your Business Barcelona
JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
			<i>Días: 6 y 7</i> Cook your Business Girona		<i>Días: 1 y 2</i> TurEmprende 2ª Edición

## ANEXO 7 – TESORERÍA COMPLETA

## • Tesorería completa del escenario realista 1r año

	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
<b>Capital</b>	50.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social	50.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prima Emissió	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportacions de Socis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitalització	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Finançament</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subvencions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Vendes</b>	0	5.372	1.983	5.372	0	10.827	5.372	0	5.372	5.455	0	7.352
IVA Vendes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Patrocinis	0	0	11.500	0	0	15.200	0	0	0	15.200	0	11.500
<b>Activitat Econòmica</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a cobrar	0	0	0	2.676	0	0	3.401	0	0	2.273	0	0
<b>ENTRADES DE CAPITAL</b>	<b>50.000</b>	<b>5.372</b>	<b>13.483</b>	<b>8.048</b>	<b>0</b>	<b>26.027</b>	<b>8.773</b>	<b>0</b>	<b>5.372</b>	<b>22.928</b>	<b>0</b>	<b>18.852</b>
<b>Despeses de constitució</b>	<b>1.200</b>											
<b>Inversions</b>	<b>2.160</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Inversions immaterials	323	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions materials	1.837	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fiances a llarg termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dipòsits a llarg termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Finançament</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Compres</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
IVA Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis exteriors	1.338	6.632	1.844	11.653	1.338	10.513	6.632	1.338	6.632	5.220	1.338	12.159
<b>Despeses de personal</b>	<b>4.250</b>	<b>6.403</b>	<b>7.372</b>	<b>8.340</b>	<b>5.434</b>	<b>5.434</b>	<b>8.340</b>	<b>5.434</b>	<b>5.434</b>	<b>8.340</b>	<b>5.434</b>	<b>5.434</b>
Salari NET	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250
IRPF	0	969	1.937	2.906	0	0	2.906	0	0	2.906	0	0
SST	0	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031
SSE	0	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153
<b>Despeses financeres</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Despeses financeres Leasings	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estimació Directe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estimació Objectiva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag a compte IS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IS Empreses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag a compte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IS Cooperatives	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>SORTIDES DE CAPITAL</b>	<b>8.947</b>	<b>13.035</b>	<b>9.215</b>	<b>19.994</b>	<b>6.773</b>	<b>15.948</b>	<b>14.972</b>	<b>6.773</b>	<b>12.066</b>	<b>13.560</b>	<b>6.773</b>	<b>17.593</b>
<b>SALDO PERIODE</b>	<b>41.053</b>	<b>-7.663</b>	<b>4.268</b>	<b>-11.946</b>	<b>-6.773</b>	<b>10.079</b>	<b>-6.199</b>	<b>-6.773</b>	<b>-6.694</b>	<b>9.368</b>	<b>-6.773</b>	<b>1.259</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>0</b>	<b>41.053</b>	<b>33.389</b>	<b>37.658</b>	<b>25.712</b>	<b>18.939</b>	<b>29.019</b>	<b>22.819</b>	<b>16.047</b>	<b>9.353</b>	<b>18.721</b>	<b>11.948</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>41.053</b>	<b>33.389</b>	<b>37.658</b>	<b>25.712</b>	<b>18.939</b>	<b>29.019</b>	<b>22.819</b>	<b>16.047</b>	<b>9.353</b>	<b>18.721</b>	<b>11.948</b>	<b>13.207</b>

• Tesorería completa del escenario realista con préstamo del 2º año

	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
<b>Capital</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prima Emisió	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportacions de Socis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitalització	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Finançament</b>	20.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	20.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subvencions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vendes	0	5.479	2.289	5.479	0	12.156	5.479	0	5.479	6.677	5.479	7.768
IVA Vendes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Patrocinis			13.800			18.240				18.240		13.800
Activitat Económica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a cobrar	1.548	0	0	2.787	0	0	3.703	0	0	2.552	0	0
<b>ENTRADES DE CAPITAL</b>	<b>21.548</b>	<b>5.479</b>	<b>16.089</b>	<b>8.266</b>	<b>0</b>	<b>30.396</b>	<b>9.182</b>	<b>0</b>	<b>5.479</b>	<b>27.469</b>	<b>5.479</b>	<b>21.568</b>
<b>Despeses de constitució</b>												
<b>Inversions</b>	<b>323</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Inversions inmaterialis	323	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions materials	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fiances a llarg Termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dipòsits a llarg termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Finançament</b>	<b>272</b>	<b>273</b>	<b>274</b>	<b>275</b>	<b>276</b>	<b>277</b>	<b>278</b>	<b>279</b>	<b>280</b>	<b>281</b>	<b>282</b>	<b>283</b>
Préstecs	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis exteriors	1.365	6.764	1.877	11.886	1.365	10.720	6.764	1.365	6.764	5.320	6.764	12.398
<b>Despeses de personal</b>	<b>8.340</b>	<b>5.434</b>	<b>5.434</b>	<b>8.340</b>	<b>5.434</b>	<b>5.434</b>	<b>8.340</b>	<b>5.434</b>	<b>5.434</b>	<b>8.340</b>	<b>5.434</b>	<b>5.434</b>
Salari NET	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250
IRPF	2.906	0	0	2.906	0	0	2.906	0	0	2.906	0	0
SST	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031
SSE	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153
<b>Despeses financeres</b>	<b>73</b>	<b>73</b>	<b>73</b>	<b>73</b>	<b>73</b>	<b>73</b>	<b>73</b>	<b>73</b>	<b>73</b>	<b>73</b>	<b>73</b>	<b>73</b>
Despeses financeres Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estimació Directe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estimació Objectiva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag a compte IS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IS Empreses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag a compte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IS Cooperatives							0					
<b>SORTIDES DE CAPITAL</b>	<b>10.374</b>	<b>12.546</b>	<b>7.659</b>	<b>20.575</b>	<b>7.149</b>	<b>16.505</b>	<b>15.457</b>	<b>7.152</b>	<b>12.553</b>	<b>14.015</b>	<b>12.555</b>	<b>18.190</b>
<b>SALDO PERIODE</b>	<b>11.174</b>	<b>-7.066</b>	<b>8.430</b>	<b>-12.309</b>	<b>-7.149</b>	<b>13.891</b>	<b>-6.274</b>	<b>-7.152</b>	<b>-7.073</b>	<b>13.454</b>	<b>-7.075</b>	<b>3.379</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>13.207</b>	<b>24.381</b>	<b>17.315</b>	<b>25.745</b>	<b>13.435</b>	<b>6.287</b>	<b>20.178</b>	<b>13.903</b>	<b>6.751</b>	<b>-322</b>	<b>13.132</b>	<b>6.057</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>24.381</b>	<b>17.315</b>	<b>25.745</b>	<b>13.435</b>	<b>6.287</b>	<b>20.178</b>	<b>13.903</b>	<b>6.751</b>	<b>-322</b>	<b>13.132</b>	<b>6.057</b>	<b>9.435</b>

• Tesorería completa del escenario realista sin préstamo del 2º año

	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
<b>Capital</b>	20.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prima Emisió	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportacions de Socis	20.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitalització	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Finançament</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subvencions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vendes	0	5.479	2.289	5.479	0	12.156	5.479	0	5.479	6.677	5.479	7.768
IVA Vendes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Patrocinis			13.800			18.240				18.240		13.800
Activitat Econòmica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a cobrar	1.548	0	0	2.787	0	0	3.703	0	0	2.552	0	0
<b>ENTRADES DE CAPITAL</b>	<b>21.548</b>	<b>5.479</b>	<b>16.089</b>	<b>8.266</b>	<b>0</b>	<b>30.396</b>	<b>9.182</b>	<b>0</b>	<b>5.479</b>	<b>27.469</b>	<b>5.479</b>	<b>21.568</b>
<b>Despeses de constitució</b>												
<b>Inversions</b>	<b>323</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Inversions immaterials	323	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions materials	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fiances a llarg termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dipòsits a llarg termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Finançament</b>	<b>272</b>	<b>273</b>	<b>274</b>	<b>275</b>	<b>276</b>	<b>277</b>	<b>278</b>	<b>279</b>	<b>280</b>	<b>281</b>	<b>282</b>	<b>283</b>
Préstecs	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Compres</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
IVA Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis exteriors	1.365	6.764	1.877	11.886	1.365	10.720	6.764	1.365	6.764	5.320	6.764	12.398
<b>Despeses de personal</b>	<b>8.340</b>	<b>5.434</b>	<b>5.434</b>	<b>8.340</b>	<b>5.434</b>	<b>5.434</b>	<b>8.340</b>	<b>5.434</b>	<b>5.434</b>	<b>8.340</b>	<b>5.434</b>	<b>5.434</b>
Salari NET	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250
IRPF	2.906	0	0	2.906	0	0	2.906	0	0	2.906	0	0
SST	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031
SSE	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153
<b>Despeses financeres</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Despeses financeres Leasings</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
IVA a pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estimació Directe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estimació Objectiva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag a compte IS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IS Empreses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag a compte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IS Cooperatives							0					
<b>SORTIDES DE CAPITAL</b>	<b>10.300</b>	<b>12.472</b>	<b>7.585</b>	<b>20.502</b>	<b>7.075</b>	<b>16.431</b>	<b>15.383</b>	<b>7.079</b>	<b>12.479</b>	<b>13.942</b>	<b>12.481</b>	<b>18.116</b>
<b>SALDO PERIODE</b>	<b>11.248</b>	<b>-6.993</b>	<b>8.504</b>	<b>-12.236</b>	<b>-7.075</b>	<b>13.965</b>	<b>-6.201</b>	<b>-7.079</b>	<b>-7.000</b>	<b>13.527</b>	<b>-7.002</b>	<b>3.452</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>13.207</b>	<b>24.454</b>	<b>17.462</b>	<b>25.965</b>	<b>13.729</b>	<b>6.654</b>	<b>20.619</b>	<b>14.418</b>	<b>7.339</b>	<b>339</b>	<b>13.866</b>	<b>6.864</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>24.454</b>	<b>17.462</b>	<b>25.965</b>	<b>13.729</b>	<b>6.654</b>	<b>20.619</b>	<b>14.418</b>	<b>7.339</b>	<b>339</b>	<b>13.866</b>	<b>6.864</b>	<b>10.317</b>

- Tesorería completa del escenario optimista del 1r año

	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
<b>Capital</b>	50.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social	50.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prima Emissió	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportacions de Socis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitalització	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Finançament</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subvencions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Vendes</b>	5.372	5.372	1.983	10.827	5.372	10.827	5.372	5.372	7.352	10.827	5.372	7.352
IVA Vendes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Patrocinios	0	0	11.500	15.200	0	15.200	0	0	11.500	15.200	0	11.500
<b>Activitat Econòmica</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a cobrar	0	0	0	6.077	0	0	4.529	0	0	4.529	0	0
<b>ENTRADES DE CAPITAL</b>	<b>55.372</b>	<b>5.372</b>	<b>13.483</b>	<b>32.104</b>	<b>5.372</b>	<b>26.027</b>	<b>9.901</b>	<b>5.372</b>	<b>18.852</b>	<b>30.556</b>	<b>5.372</b>	<b>18.852</b>
<b>Despeses de constitució</b>	<b>1.200</b>											
<b>Inversions</b>	<b>2.160</b>	<b>0</b>										
Inversions immaterials	323	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions materials	1.837	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fiances a llarg Termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dipòsits a llarg termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Finançament</b>	<b>0</b>											
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Compres</b>	<b>0</b>											
IVA Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Serveis exteriors</b>	<b>7.067</b>	<b>7.067</b>	<b>9.630</b>	<b>13.913</b>	<b>7.067</b>	<b>10.949</b>	<b>7.067</b>	<b>7.067</b>	<b>12.280</b>	<b>10.949</b>	<b>7.067</b>	<b>12.595</b>
<b>Despeses de personal</b>	<b>4.250</b>	<b>6.403</b>	<b>7.372</b>	<b>8.340</b>	<b>5.434</b>	<b>5.434</b>	<b>8.340</b>	<b>5.434</b>	<b>5.434</b>	<b>8.340</b>	<b>5.434</b>	<b>5.434</b>
Salari NET	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250
IRPF	0	969	1.937	2.906	0	0	2.906	0	0	2.906	0	0
SST	0	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031
SSE	0	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153
<b>Despeses financeres</b>	<b>0</b>											
<b>Despeses financeres Leasings</b>	<b>0</b>											
IVA a pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estimació Directe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estimació Objectiva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag a compte IS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IS Empreses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag a compte IS Cooperatives	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>SORTIDES DE CAPITAL</b>	<b>14.677</b>	<b>13.471</b>	<b>17.002</b>	<b>22.254</b>	<b>12.502</b>	<b>16.383</b>	<b>15.408</b>	<b>12.502</b>	<b>17.714</b>	<b>19.289</b>	<b>12.502</b>	<b>18.029</b>
<b>SALDO PERIODE</b>	<b>40.695</b>	<b>-8.099</b>	<b>-3.518</b>	<b>9.850</b>	<b>-7.130</b>	<b>9.644</b>	<b>-5.507</b>	<b>-7.130</b>	<b>1.138</b>	<b>11.267</b>	<b>-7.130</b>	<b>823</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>0</b>	<b>40.695</b>	<b>32.596</b>	<b>29.078</b>	<b>38.929</b>	<b>31.799</b>	<b>41.442</b>	<b>35.936</b>	<b>28.806</b>	<b>29.943</b>	<b>41.210</b>	<b>34.080</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>40.695</b>	<b>32.596</b>	<b>29.078</b>	<b>38.929</b>	<b>31.799</b>	<b>41.442</b>	<b>35.936</b>	<b>28.806</b>	<b>29.943</b>	<b>41.210</b>	<b>34.080</b>	<b>34.903</b>

- Tesorería completa del escenario optimista con préstamo 2º año

	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
<b>Capital</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prima Emisió	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportacions de Socis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitalització	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Finançament</b>	20.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	20.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subvencions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Vendes</b>	5.479	5.479	7.768	12.156	10.959	12.156	5.479	5.479	7.768	12.156	5.479	7.768
IVA Vendes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Patrocínios			13.800	18.240		18.240			13.800	18.240		13.800
<b>Activitat Econòmica</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a cobrar	3.827	0	0	5.339	0	0	6.004	0	0	3.038	0	0
<b>ENTRADES DE CAPITAL</b>	<b>29.306</b>	<b>5.479</b>	<b>21.568</b>	<b>35.735</b>	<b>10.959</b>	<b>30.396</b>	<b>11.483</b>	<b>5.479</b>	<b>21.568</b>	<b>33.434</b>	<b>5.479</b>	<b>21.568</b>
<b>Despeses de constitució</b>												
<b>Inversions</b>	323	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions immaterials	323	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions materials	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fiances a llarg termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dipòsits a llarg termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Finançament</b>	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283
Préstecs	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Compres</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis exteriors	7.209	7.209	9.819	13.997	12.503	11.164	7.209	7.209	12.331	11.164	7.209	12.843
<b>Despeses de personal</b>	8.340	5.434	5.434	8.340	5.434	5.434	8.340	5.434	5.434	8.340	5.434	5.434
Salari NET	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250
IRPF	2.906	0	0	2.906	0	0	2.906	0	0	2.906	0	0
SST	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031
SSE	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153
<b>Despeses financeres</b>	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Despeses financeres Leasings	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estimació Directe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estimació Objectiva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag a compte IS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IS Empreses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag a compte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IS Cooperatives							0					
<b>SORTIDES DE CAPITAL</b>	<b>16.218</b>	<b>12.990</b>	<b>15.601</b>	<b>22.686</b>	<b>18.287</b>	<b>16.949</b>	<b>15.901</b>	<b>12.996</b>	<b>18.119</b>	<b>19.859</b>	<b>12.999</b>	<b>18.634</b>
<b>SALDO PERIODE</b>	<b>13.088</b>	<b>-7.511</b>	<b>5.967</b>	<b>13.049</b>	<b>-7.328</b>	<b>13.447</b>	<b>-4.417</b>	<b>-7.517</b>	<b>3.449</b>	<b>13.575</b>	<b>-7.520</b>	<b>2.934</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>34.903</b>	<b>47.991</b>	<b>40.481</b>	<b>46.448</b>	<b>59.497</b>	<b>52.169</b>	<b>65.617</b>	<b>61.199</b>	<b>53.683</b>	<b>57.132</b>	<b>70.707</b>	<b>63.187</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>47.991</b>	<b>40.481</b>	<b>46.448</b>	<b>59.497</b>	<b>52.169</b>	<b>65.617</b>	<b>61.199</b>	<b>53.683</b>	<b>57.132</b>	<b>70.707</b>	<b>63.187</b>	<b>66.121</b>

• Tesorería completa del escenario optimista sin préstamo del 2º año

	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
<b>Capital</b>	20.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prima Emisió	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportacions de Socis	20.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitalització	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Finançament</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subvencions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vendes	5.479	5.479	7.768	12.156	10.959	12.156	5.479	5.479	7.768	12.156	5.479	7.768
IVA Vendes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Patrocinios			13.800	18.240		18.240			13.800	18.240		13.800
Activitat Econòmica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a cobrar	3.827	0	0	5.339	0	0	6.004	0	0	3.038	0	0
<b>ENTRADES DE CAPITAL</b>	<b>29.306</b>	<b>5.479</b>	<b>21.568</b>	<b>35.735</b>	<b>10.959</b>	<b>30.396</b>	<b>11.483</b>	<b>5.479</b>	<b>21.568</b>	<b>33.434</b>	<b>5.479</b>	<b>21.568</b>
<b>Despeses de constitució</b>												
<b>Inversions</b>	<b>323</b>	<b>0</b>										
Inversions immaterials	323	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions materials	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fiances a llarg Termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dipòsits a llarg termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283
Préstecs	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis exteriors	7.209	7.209	9.819	13.997	12.503	11.164	7.209	7.209	12.331	11.164	7.209	12.843
<b>Despeses de personal</b>	<b>8.340</b>	<b>5.434</b>	<b>5.434</b>									
Salari NET	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250
IRPF	2.906	0	0	2.906	0	0	2.906	0	0	2.906	0	0
SST	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031
SSE	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153
<b>Despeses financeres</b>	<b>0</b>											
Despeses financeres Leasings	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estimació Directe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estimació Objectiva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag a compte IS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IS Empreses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag a compte IS Cooperatives	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>SORTIDES DE CAPITAL</b>	<b>16.144</b>	<b>12.916</b>	<b>15.527</b>	<b>22.612</b>	<b>18.213</b>	<b>16.876</b>	<b>15.827</b>	<b>12.922</b>	<b>18.045</b>	<b>19.786</b>	<b>12.926</b>	<b>18.560</b>
<b>SALDO PERIODE</b>	<b>13.162</b>	<b>-7.437</b>	<b>6.041</b>	<b>13.123</b>	<b>-7.255</b>	<b>13.521</b>	<b>-4.344</b>	<b>-7.443</b>	<b>3.523</b>	<b>13.648</b>	<b>-7.446</b>	<b>3.008</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>34.903</b>	<b>48.065</b>	<b>40.628</b>	<b>46.668</b>	<b>59.791</b>	<b>52.537</b>	<b>66.057</b>	<b>61.713</b>	<b>54.270</b>	<b>57.793</b>	<b>71.441</b>	<b>63.995</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>48.065</b>	<b>40.628</b>	<b>46.668</b>	<b>59.791</b>	<b>52.537</b>	<b>66.057</b>	<b>61.713</b>	<b>54.270</b>	<b>57.793</b>	<b>71.441</b>	<b>63.995</b>	<b>67.003</b>

• Tesorería completa del escenario pesimista del 1r año

	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
<b>Capital</b>	50.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social	50.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prima Emisió	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportacions de Socis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitalització	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Finançament</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subvencions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Vendes</b>	0	5.372	0	0	1.980	5.372	0	0	0	5.455	0	5.372
IVA Vendes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Patrocínios	0	0	0	0	11.500	0	0	0	0	15.600	0	0
<b>Activitat Econòmica</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a cobrar	0	0	0	1.128	0	0	1.548	0	0	1.145	0	0
<b>ENTRADES DE CAPITAL</b>	<b>50.000</b>	<b>5.372</b>	<b>0</b>	<b>1.128</b>	<b>13.480</b>	<b>5.372</b>	<b>1.548</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>22.200</b>	<b>0</b>	<b>5.372</b>
<b>Despeses de constitució</b>	<b>1.200</b>											
<b>Inversions</b>	<b>2.160</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>							
Inversions immaterials	323	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions materials	1.837	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fiances a llarg Termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dipòsits a llarg termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Finançament</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>								
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis exteriors	1.338	6.632	1.338	1.338	6.865	6.632	1.338	1.338	1.338	5.220	1.338	6.632
<b>Despeses de personal</b>	<b>4.250</b>	<b>6.403</b>	<b>7.372</b>	<b>8.340</b>	<b>5.434</b>	<b>5.434</b>	<b>8.340</b>	<b>5.434</b>	<b>5.434</b>	<b>8.340</b>	<b>5.434</b>	<b>5.434</b>
Salari NET	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250
IRPF	0	969	1.937	2.906	0	0	2.906	0	0	2.906	0	0
SST	0	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031
SSE	0	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153
<b>Despeses financeres</b>	<b>73</b>	<b>73</b>	<b>73</b>	<b>73</b>								
Despeses financeres Leasings	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estimació Directe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estimació Objectiva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag a compte IS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IS Empreses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag a compte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IS Cooperatives	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>SORTIDES DE CAPITAL</b>	<b>9.021</b>	<b>13.108</b>	<b>8.783</b>	<b>9.752</b>	<b>12.373</b>	<b>12.140</b>	<b>9.752</b>	<b>6.846</b>	<b>6.846</b>	<b>13.633</b>	<b>6.846</b>	<b>12.140</b>
<b>SALDO PERIODE</b>	<b>40.979</b>	<b>-7.736</b>	<b>-8.783</b>	<b>-8.624</b>	<b>1.107</b>	<b>-6.768</b>	<b>-8.204</b>	<b>-6.846</b>	<b>-6.846</b>	<b>8.567</b>	<b>-6.846</b>	<b>-6.768</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>0</b>	<b>40.979</b>	<b>33.243</b>	<b>24.459</b>	<b>15.836</b>	<b>16.942</b>	<b>10.175</b>	<b>1.971</b>	<b>-4.875</b>	<b>-11.721</b>	<b>-3.155</b>	<b>-10.001</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>40.979</b>	<b>33.243</b>	<b>24.459</b>	<b>15.836</b>	<b>16.942</b>	<b>10.175</b>	<b>1.971</b>	<b>-4.875</b>	<b>-11.721</b>	<b>-3.155</b>	<b>-10.001</b>	<b>-16.768</b>

• Tesorería completa del escenario pesimista con préstamo 2º año

	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prima Emisió	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportacions de Socis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitalització	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	20.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	20.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subvencions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vendes	0	5.479	0	5.479	2.289	5.479	0	0	0	6.677	0	5.479
IVA Vendes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Patrocinis					13.800					18.720		
Activitat Econòmica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a cobrar	1.128	0	0	2.301	0	0	1.636	0	0	1.269	0	0
<b>ENTRADES DE CAPITAL</b>	<b>21.128</b>	<b>5.479</b>	<b>0</b>	<b>7.781</b>	<b>16.089</b>	<b>5.479</b>	<b>1.636</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>26.666</b>	<b>0</b>	<b>5.479</b>
<b>Despeses de constitució</b>												
Inversions	323	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions immaterials	323	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions materials	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fiances a llarg Termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dipòsits a llarg termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finançament	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283
Préstecs	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis exteriors	1.365	6.764	1.365	6.764	6.999	6.764	1.365	1.365	1.365	5.320	1.365	6.764
Despeses de personal	8.340	5.434	5.434	8.340	5.434	5.434	8.340	5.434	5.434	8.340	5.434	5.434
Salari NET	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250
IRPF	2.906	0	0	2.906	0	0	2.906	0	0	2.906	0	0
SST	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031
SSE	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153
Despeses financeres	73	73	72	72	71	71	70	70	69	68	68	67
Despeses financeres Leasings	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estimació Directe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estimació Objectiva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag a compte IS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IS Empreses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag a compte IS Cooperatives	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>SORTIDES DE CAPITAL</b>	<b>10.374</b>	<b>12.545</b>	<b>7.146</b>	<b>15.452</b>	<b>12.781</b>	<b>12.547</b>	<b>10.054</b>	<b>7.148</b>	<b>7.149</b>	<b>14.010</b>	<b>7.149</b>	<b>12.550</b>
<b>SALDO PERIODE</b>	<b>10.754</b>	<b>-7.066</b>	<b>-7.146</b>	<b>-7.671</b>	<b>3.308</b>	<b>-7.067</b>	<b>-8.417</b>	<b>-7.148</b>	<b>-7.149</b>	<b>12.656</b>	<b>-7.149</b>	<b>-7.070</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>-16.768</b>	<b>-6.014</b>	<b>-13.080</b>	<b>-20.226</b>	<b>-27.897</b>	<b>-24.588</b>	<b>-31.656</b>	<b>-40.073</b>	<b>-47.221</b>	<b>-54.370</b>	<b>-41.714</b>	<b>-48.864</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>-6.014</b>	<b>-13.080</b>	<b>-20.226</b>	<b>-27.897</b>	<b>-24.588</b>	<b>-31.656</b>	<b>-40.073</b>	<b>-47.221</b>	<b>-54.370</b>	<b>-41.714</b>	<b>-48.864</b>	<b>-55.934</b>

• Tesorería completa del escenario pesimista sin préstamo 2º año

	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
<b>Capital</b>	20.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prima Emisió	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportacions de Socis	20.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitalització	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Finançament</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subvencions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vendes	0	5.479	0	5.479	2.289	5.479	0	0	0	6.677	0	5.479
IVA Vendes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Patrocínios					13.800					18.720		
Activitat Económica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a cobrar	1.128	0	0	2.301	0	0	1.636	0	0	1.269	0	0
<b>ENTRADES DE CAPITAL</b>	<b>21.128</b>	<b>5.479</b>	<b>0</b>	<b>7.781</b>	<b>16.089</b>	<b>5.479</b>	<b>1.636</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>26.666</b>	<b>0</b>	<b>5.479</b>
<b>Despeses de constituïció</b>												
<b>Inversions</b>	<b>323</b>	<b>0</b>										
Inversions immaterials	323	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions materials	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fiances a llarg termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dipòsits a llarg termini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Finançament</b>	<b>272</b>	<b>273</b>	<b>274</b>	<b>275</b>	<b>276</b>	<b>277</b>	<b>278</b>	<b>279</b>	<b>280</b>	<b>281</b>	<b>282</b>	<b>283</b>
Préstecs	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Compres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis exteriors	1.365	6.764	1.365	6.764	6.999	6.764	1.365	1.365	1.365	5.320	1.365	6.764
<b>Despeses de personal</b>	<b>8.340</b>	<b>5.434</b>	<b>5.434</b>									
Salari NET	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250
IRPF	2.906	0	0	2.906	0	0	2.906	0	0	2.906	0	0
SST	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031	1.031
SSE	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153
<b>Despeses financeres</b>	<b>0</b>											
Despeses financeres Leasings	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estimació Directe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estimació Objectiva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag a compte IS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IS Empreses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag a compte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IS Cooperatives							0					
<b>SORTIDES DE CAPITAL</b>	<b>10.300</b>	<b>12.472</b>	<b>7.073</b>	<b>15.380</b>	<b>12.709</b>	<b>12.476</b>	<b>9.983</b>	<b>7.079</b>	<b>7.080</b>	<b>13.942</b>	<b>7.082</b>	<b>12.482</b>
<b>SALDO PERIODE</b>	<b>10.828</b>	<b>-6.993</b>	<b>-7.073</b>	<b>-7.599</b>	<b>3.380</b>	<b>-6.997</b>	<b>-8.347</b>	<b>-7.079</b>	<b>-7.080</b>	<b>12.724</b>	<b>-7.082</b>	<b>-7.003</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>-15.887</b>	<b>-5.059</b>	<b>-12.052</b>	<b>-19.126</b>	<b>-26.725</b>	<b>-23.345</b>	<b>-30.342</b>	<b>-38.689</b>	<b>-45.768</b>	<b>-52.848</b>	<b>-40.124</b>	<b>-47.205</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>-5.059</b>	<b>-12.052</b>	<b>-19.126</b>	<b>-26.725</b>	<b>-23.345</b>	<b>-30.342</b>	<b>-38.689</b>	<b>-45.768</b>	<b>-52.848</b>	<b>-40.124</b>	<b>-47.205</b>	<b>-54.208</b>

